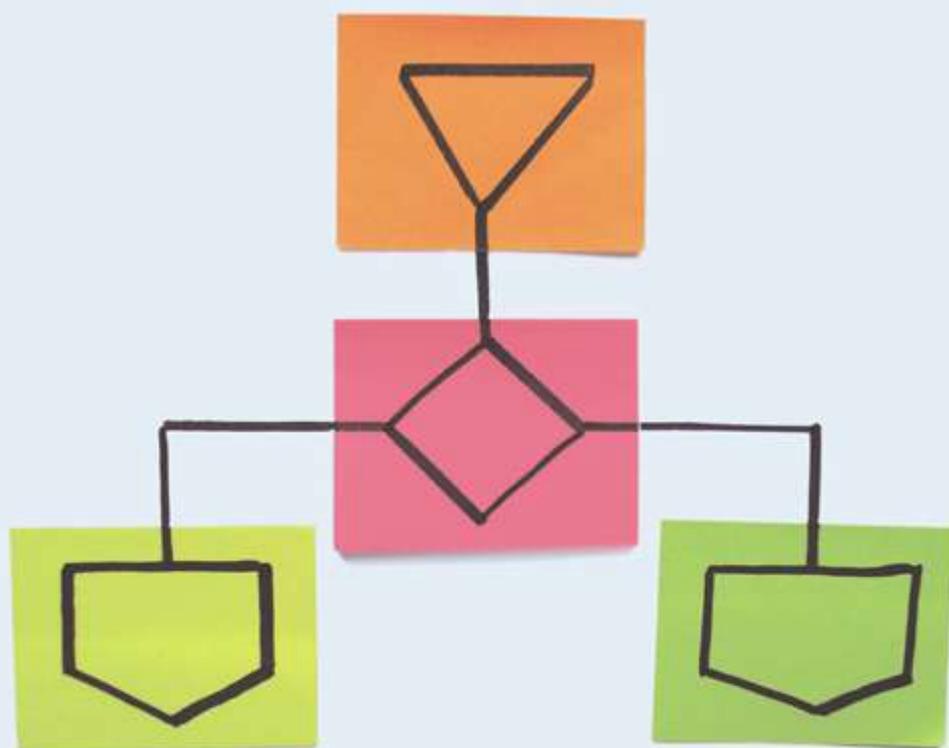


Otra forma de estudiar Administración

Sergio José Cavallo

Tercera edición



OTRA FORMA DE ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN

Tercera edición

cátedra | grado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS



Universidad Nacional
de **Entre Ríos**

Rector

Andrés Sabella

Secretario de Extensión
Universitaria y Cultura

Roberto Ángel Medici

Directora EDUNER

María Elena Lothringer



REUN

»» EDUNER ««

**OTRA FORMA DE ESTUDIAR
ADMINISTRACIÓN**

Sergio José Cavallo

Tercera edición

cátedra | grado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

650	Cavallo, Sergio José
CDD	Otra forma de estudiar Administración / Sergio José Cavallo. - 3a ed. - Paraná : Universidad Nacional de Entre Ríos. UNER, 2018. 144 p. ; 29 x 17 cm. (Colección Cátedra; 4)
	ISBN 978-950-698-419-9
	1. Administración de Empresas. 2. Organización. I. Título

Primera edición, 300 ejemplares, 2015.

Segunda edición, 500 ejemplares, 2016.

Directora de EDUNER: María Elena Lothringer

Coordinación de la edición: Gustavo Esteban Martínez

Corrección: María Candela Suárez

Diseño de tapa: Gabriela Resett

Foto de tapa: Sin título. Gabriela Resett, 2014

© CAVALLO, Sergio José

© EDUNER. Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos

Entre Ríos, Argentina, 2018.

Facultad de Ciencias Económicas, Resolución C.D. N° 214/13

Queda hecho el depósito que marca la ley 11 723.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor.

Su infracción está penada por las leyes 11 723 y 25 446.

Eva Perón 24, E3260FIB

Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina

eduner@uner.edu.ar

Impreso en Argentina

Colección Cátedra | Grado

ISBN 978-950-698-419-9

ÍNDICE

SÍNTESIS DE LA OBRA	15
Temas	16
Destinatarios de la presente publicación	16
OTRA FORMA DE ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN	17
Objetivos generales	19
A. Desarrollo del pensamiento lógico, reflexivo y crítico.....	19
B. Desarrollo de la creatividad.....	19
Contenidos	20
Estrategias metodológicas	20
1. Teoría constructivista	20
2. Espacio didáctico como espacio científico	21
3. Espacio didáctico como espacio de investigación	21
4. Espacio didáctico como espacio innovador	21
Actividades docentes	21
1. Mapas conceptuales	21
2. Material bibliográfico	21
3. Test de lectura.....	21
4. Trabajos prácticos	22
DISEÑO DE ESTRUCTURAS	23
Mapa conceptual	25
1. Estructura. Conceptos	25
2. Ventajas de contar con una estructura según Felipe Álvarez	25
3. Factores a considerar en su diseño.....	26
4. Estructuras formales, informales y reales.....	27
5. La Delegación.....	27
6. Descentralización	28

7. Departamentalización.....	28
8. Áreas funcionales básicas en una empresa	29
9. Áreas funcionales básicas en el sector público	31
10. Clases de organizaciones según el tipo de autoridad	31
11. Organigramas.....	32
12. El modelo ACME	38
Bibliografía sugerida	40
Bibliografía clásica recomendada.....	40
Test de lectura.....	41
Trabajos Prácticos en empresas que inician actividades	
Trabajo práctico N° 1. Confección de un organigrama con siete gerencias.....	42
Trabajo práctico N° 2. Confección de un organigrama con seis gerencias	44
Trabajo práctico N° 3. Confección de un organigrama con cinco gerencias	46
Trabajo práctico N° 4. Confección de un organigrama con cuatro gerencias.....	48
Trabajo práctico N° 5. Confección de un organigrama con tres gerencias	50
Trabajos Prácticos en empresas en marcha	
Trabajo práctico N° 6. Departamentalización mixta. Organigrama de una empresa en marcha	52
Trabajo práctico N° 7. Empresa Helados SRL. Análisis de un organigrama de una empresa en marcha	55
Análisis del organigrama de la empresa «Helados SRL»	58
1. Principio de unidad de mando	58
2. Definiciones precisas de los niveles jerárquicos.....	58
3. Funciones incompatibles	59
4. Precisiones en las funciones de líneas y de asesoramiento	60
5. Inadecuada asignación de funciones	60
Trabajo práctico N° 8. Confección de organigramas en el sector público	62
Trabajo práctico N° 9. Guía para analizar organigramas	64
MANUALES DE ORGANIZACIÓN	65
Mapa conceptual	67
1. Concepto de manuales	67
2. Contenidos de un manual	67
3. Ventajas	68
4. Limitaciones de su uso	68
5. Clasificación de los manuales según Alberto Lardent	68
6. Proceso de elaboración de un manual	68
7. Elementos a tener en cuenta en su confección según Felipe Álvarez	69
Bibliografía sugerida	69
Bibliografía clásica recomendada	69

Test de lectura	69
Trabajos Prácticos en empresas en marcha	
Trabajo práctico N° 10. Proceso de elaboración de un manual de organización	71
Trabajos Prácticos en empresas que inician actividades	
Trabajo práctico N° 11. Redacción de manuales	74
Gerente General	76
Gerente de Producción	79
Gerente de Comercialización	82
Gerente de Abastecimiento	85
Gerente de Administración	88
Gerente de Finanzas	91
Gerente de Personal	94
FORMULARIOS NO REGLADOS POR LEYES ESPECIALES	97
Mapa conceptual	99
1. Concepto de formulario según Alberto Lardent	99
2. Clasificaciones	99
3. Formularios no reglados por normas obligatorias	100
4. Principios a tener en cuenta en su confección	100
5. Partes de un formulario	102
Bibliografía sugerida	102
Bibliografía clásica recomendada	102
Test de lectura	103
Trabajos Prácticos en empresas en marcha	
Trabajo práctico N° 12. Empresa Textil S.A. Clasificación de formularios	104
Trabajos Prácticos en empresas que inician actividades	
Trabajo práctico N° 13. Diseño de formularios	105
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y CURSOGRAMAS	113
Mapa conceptual	115
1. Concepto de Manual de Procedimientos Administrativos	115
2. Utilidad	115
3. Normas IRAM	116
4. Estructura de los manuales de procedimientos	116
5. Cursogramas	116
6. Contabilización de los documentos	117
Bibliografía sugerida	117
Bibliografía clásica recomendada	117
Símbolos para la representación gráfica. Norma IRAM 34.501	118
A. Utilización de símbolos	118

B. Técnicas de diagramación	119
B.1. Orientación del diseño.....	119
B.2. Ubicación de los símbolos.....	119
B.3. Cruce de líneas	120
B.4. Entrada y salida de líneas.....	120
B.5. Leyendas	120
Test de lectura	120
Trabajos Prácticos en empresas en marcha	
Trabajo práctico N° 14. Manuales de procedimientos.....	121
Manual de procedimientos y cursograma de compras	122
Manual de procedimientos y cursograma de pagos	126
Manual de procedimientos y cursograma de venta contado	130
Manual de procedimientos y cursograma de ventas con crédito	134
Manual de procedimientos y cursograma de cobros	138
AUTOR	143

MAPA CONCEPTUAL

Debe profundizar los siguientes temas a partir de la Bibliografía Sugerida.

1. CONCEPTO DE MANUALES

- «El manual de organización es el conjunto de normas que rigen y establecen las relaciones entre los miembros de la organización». Felipe Álvarez.
- «Los manuales tienen por objeto decirle a cada jefe, por escrito, lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidad, autoridad, comunicaciones internas y externas». Vicente Perel.
- «Son cuerpos sistemáticos que contienen la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas». Alberto Lardent.
- Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas (Manuales de Organización) y operativas (Manuales de Procedimientos).
- Los manuales son aprobados por una normativa legal; en el sector público por decretos o resoluciones y en el sector privado por resoluciones del directorio, asamblea de accionistas en las SA o reuniones de socios en las SRL.

2. CONTENIDOS DE UN MANUAL

- Misiones.
- Funciones básicas.
- Responsabilidades.
- Relaciones jerárquicas y Autoridad.
- Sistema de reemplazos.
- Perfil del puesto.
- Organigramas.

3. VENTAJAS

- Son útiles para capacitar al personal.
- Sirven para dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.
- Ayudan a la planificación, a la coordinación y al control.
- Mantienen en el tiempo los criterios adoptados por la empresa.

4. LIMITACIONES DE SU USO

- Exigen una permanente actualización.
- No incorpora elementos informales.
- Costo.

5. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES SEGÚN ALBERTO LARDENT

- Manual de organización y organigramas.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos y cursogramas.
- Manual del empleado.
- Manual de procedimientos múltiples.

6. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL

- Definición del objetivo que se persigue.
- Determinación del responsable de redactarlo.
- Técnicas a aplicar en el relevamiento de datos.

Datos primarios: surgen de la empresa, analizando la documentación existente, a través de entrevistas en los niveles altos y medios, y cuestionarios en los niveles operativos

Datos secundarios: surgen del estudio de bibliografía especializada y consulta de modelos, no copia; el plagio es un delito previsto en el artículo 270 del Código Penal. Ley 11.723 de Propiedad Intelectual.

7. ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN SU CONFECCIÓN SEGÚN FELIPE ÁLVAREZ

- Características de la organización: forma jurídica, actividad, tamaño, otras.
- Las características del medio: las variables políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas, la competencia, la situación geográfica.
- Conocimientos de Administración (patrones administrativos). Los objetivos, las relaciones de autoridad, los sistemas decisorios y de comunicación, la delegación, departamentalización, descentralización, tipos de estructuras, otros.
- El organigrama existente.



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- ÁLVAREZ, Héctor (2007). *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Editorial: EUDECOR. Cap. IX.
- LARDENT, Alberto (2001). *Sistema de Información para gestión de Empresas Procedimientos, Seguridad y Auditoría*. Editorial Prentice Hall.
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto (2004). *Organizaciones, Procedimientos y Estructuras*. Editorial: Osmar D. Buyatti. Cap. v.

BIBLIOGRAFÍA CLÁSICA RECOMENDADA

- LARDENT, Alberto, *et al.* (1984). *Técnicas de organización, sistema y métodos*. Club de Estudio. Caps. IV, V y VIII.
- PEREL, Vicente, *et al.* (1996). *Administración General*. Editorial Macchi. Cap. v.



TEST DE LECTURA

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concepto de manuales. | <input type="checkbox"/> Elabore un programa de trabajo, para confeccionarlo. |
| <input type="checkbox"/> ¿Cuál es el contenido de un manual de organización? | <input type="checkbox"/> ¿Qué información relevaría en los niveles, gerenciales, medios y operativos y qué técnica utilizaría? |
| <input type="checkbox"/> ¿En qué se beneficiaría una empresa al disponer de un manual ? | <input type="checkbox"/> ¿Cómo se clasifican los manuales administrativos? |
| <input type="checkbox"/> Enumere algunas de sus limitaciones. | <input type="checkbox"/> Contenido del manual de un Tesorero. |
| <input type="checkbox"/> ¿Qué elementos deben tenerse en cuenta al momento de confeccionar un manual? | <input type="checkbox"/> Funciones de un Contador. |
| <input type="checkbox"/> Explique el proceso de elaboración de un manual de una empresa. | <input type="checkbox"/> Manuales de los Gerentes: Administración, Finanzas, Producción, Comercialización, Suministro y Personal. |

TRABAJOS PRÁCTICOS EN EMPRESAS EN MARCHA

TP

TRABAJO PRÁCTICO N° 10. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ENUNCIADO

Ud. ha sido contratado por la firma «LA FORESTAL S.R.L.», ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Paraná, dedicada a la producción y venta de muebles de cedro, como consultor externo, con el fin de efectuar una reestructuración administrativa, por cuanto dicha empresa siempre se había manejado empíricamente por sus propios dueños, pero la magnitud y la complejidad de los negocios actuales justifican un estudio científico del tema.

A efectos de poder conocer en profundidad la estructura de la sociedad y sus características más salientes, Ud. decide efectuar un estudio preliminar de la misma a través entrevistas, encuestas e inspecciones oculares «in situ».

SE REQUIERE:

- a) *Elaborar un programa de trabajo para el relevamiento propuesto.*
- b) *Justifique las técnicas de recolección de datos utilizadas.*
- c) *En las entrevistas ¿qué le consultaría a cada gerente?*
- d) *Confeccione un cuestionario para recolectar datos en los niveles operativos.*

CON LOS DATOS OBTENIDOS:

- a) *Definir la misión de cada gerencia.*
- b) *Identificar las funciones de cada Gerente.*
- c) *Deducir las relaciones jerárquicas horizontales y verticales.*
- d) *Definir la autoridad y responsabilidad de cada Gerente.*
- e) *Indicar cómo se cubre el cargo de vacante temporaria y definitiva.*
- f) *Enunciar las incumbencias profesionales más convenientes y condiciones personales para cubrir el cargo.*
- g) *Redactar el manual de organización.*

SOLUCIÓN PROPUESTA:**1. PLAN DE TRABAJO PARA ELABORAR UN MANUAL**

TAREAS A REALIZAR	TIEMPOS ESTIMADOS	PERSONAL
Estudio organización	Un mes	Profesional
Diseño de entrevistas y encuestas	Un meses	Profesional
Recolección de datos primarios y secundarios	Dos meses	Profesional Empleados
Análisis de los datos	Dos meses	Profesional
Redacción borrador	Dos meses	Profesional
Correcciones	Dos meses	Profesional
Redacción definitiva	Dos meses	Profesional

2. TÉCNICAS DE RELEVAMIENTO DE DATOS UTILIZADAS

- Entrevistas a los niveles superior y medio de la organización.
- Encuestas al nivel operativo.
- Inspecciones oculares en las empresas.
- Recolección de datos secundarios.

Se estila realizar entrevistas al personal jerarquizado, que normalmente se desempeña en los niveles altos y medios de una Organización.

Estos cargos habitualmente son desempeñados por profesionales, por razones de respeto, ética profesional, de ocasionar la menor molestia, insumir el menor tiempo y por la índole de la información a revelar, se utiliza esta técnica de recolección de datos.

Las encuestas se realizan en los niveles operativos, por razones de practicidad y economía de tiempo.

3. ENTREVISTA A REALIZAR A CADA GERENTE

- ¿Cuáles son los objetivos de su área?
- ¿Qué funciones realiza habitualmente?
- ¿Qué información recibe? y ¿qué información emite?
- ¿Efectúa controles para determinar desvíos entre lo presupuestado y lo ejecutado? ¿Analiza las causas de los mismos? ¿A quién lo informa?
- ¿Tiene facultad para tomar medidas correctivas?
- ¿Quién es su superior?
- ¿Quiénes son sus subordinados?
- ¿Quiénes son sus colaterales?

TRABAJOS PRÁCTICOS EN EMPRESAS QUE INICIAN ACTIVIDADES

TP

TRABAJO PRÁCTICO N° 11 REDACCIÓN DE MANUALES

ENUNCIADO

Ud. ha sido contratado por la IMPRENTA «LA FACULTAD S.R.L.», ubicada en la ciudad de Paraná, que se dedicará a la producción y venta de libros con el fin de elaborar los manuales de organización.

SE REQUIERE:

- ¿Cuál es el contenido de un manual?
- ¿Cómo confeccionaría un manual en una organización que inicia sus actividades?
- ¿Qué información relevaría en los niveles, gerenciales, medios operativos y qué técnica utilizaría?
- ¿Qué fuente de información utilizaría para realizar el trabajo encomendado?

SOLUCIÓN PROPUESTA:

Imprenta LA FACULTAD S.R.L.	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Imprenta LA FACULTAD S.R.L.	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
ÍNDICE	
Capítulo N° 1: Gerentes Generales	3
I) MISIÓN	3
II) FUNCIONES	3
III) RESPONSABILIDADES	4
IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y AUTORIDAD	4
V) REEMPLAZO DE PERSONAL	4
VI) PERFIL DEL PUESTO	5
Capítulo N° 2: GERENTE DE PRODUCCION	6
I) MISIÓN	6
II) FUNCIONES	6
III) RESPONSABILIDADES	7
IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y AUTORIDAD	7
V) REEMPLAZO DE PERSONAL	7
VI) PERFIL DEL PUESTO	8
Capítulo N° 3: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	9
I) MISIÓN	9
II) FUNCIONES	9
III) RESPONSABILIDADES	10
IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD	10
V) REEMPLAZO DE PERSONAL	11
VI) PERFIL DEL PUESTO	11
Capítulo N° 4: GERENTE DE ABASTECIMIENTO	12
I) MISIÓN	12
II) FUNCIONES	12
III) RESPONSABILIDADES	13
IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD	13
V) REEMPLAZO DE PERSONAL	13
VI) PERFIL DEL PUESTO	14
Capítulo N° 5: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	15
I) MISIÓN	15
II) FUNCIONES	15
III) RESPONSABILIDADES	16
IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD	16
V) REEMPLAZO DE PERSONAL	16
VI) PERFIL DEL PUESTO	17

Capítulo N° 6: GERENTE DE FINANZAS	18
I) MISIÓN	18
II) FUNCIONES	18
III) RESPONSABILIDADES.....	19
IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD	19
V) REEMPLAZO DE PERSONAL	20
VI) PERFIL DEL PUESTO	20
Capítulo N ° 7: GERENTE DE PERSONAL	21
I) MISIÓN	21
II) FUNCIONES	21
III) RESPONSABILIDADES.....	22
IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y AUTORIDAD.....	22
V) REEMPLAZO DE PERSONAL	23
VI) PERFIL DEL PUESTO	23
Capítulo N ° 8: JEFES DE DEPARTAMENTOS	24
I) FUNCIONES.....	24
II) RESPONSABILIDADES	24
III) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD	25
IV) REEMPLAZO DE PERSONAL: VACANTES DEFINITIVAS Y TEMPORALES	25
V) PERFIL DEL PUESTO	26
Capítulo N ° 9: JEFES DE DIVISIONES	27
I) FUNCIONES.....	27
II) RESPONSABILIDADES	27
III) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD	28
IV) REEMPLAZO DE PERSONAL: VACANTES DEFINITIVAS Y TEMPORALES	28
V) PERFIL DEL PUESTO	28
Capítulo N ° 10: JEFES DE SECTORES	29
I) FUNCIONES.....	29
II) RESPONSABILIDADES	29
III) RELACIONES JERÁRQUICAS Y AUTORIDAD	30
IV) REEMPLAZO DE PERSONAL: VACANTES DEFINITIVAS Y TEMPORALES	30
V) PERFIL DEL PUESTO	30
Capítulo N ° 11: JEFES DE DE OFICINAS	31
I) FUNCIONES.....	31
II) RESPONSABILIDADES	31
III) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD	32
IV) REEMPLAZO DE PERSONAL: VACANTES DEFINITIVAS Y TEMPORALES	32
V) PERFIL DEL PUESTO	32
Capítulo N ° 12: PERSONAL DE SERVICIOS Y MAESTRANZA... ..	33
I) FUNCIONES.....	33
II) RESPONSABILIDADES	34
III) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD	34
IV) REEMPLAZO DE PERSONAL: VACANTES DEFINITIVAS Y TEMPORALES	35
V) PERFIL DEL PUESTO	36
Organigrama	37
Aprobado por Resolución N° 29/13	39
Vigencia	41

Capítulo N ° 1: Gerente General

I) MISIÓN

- ◆ Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la empresa, para que ésta pueda cumplir con los objetivos fijados.
- ◆ Implementar en la organización las políticas y acciones para lograr los objetivos organizacionales y verificar su cumplimiento.

II) FUNCIONES

1. Intervenir en la fijación de políticas que permitan cumplir con los objetivos organizacionales.
1. Participar en la planificación estratégica.
2. Elaborar junto a cada gerente planes y presupuestos.
3. Proponer a la reunión de socios nombramientos, traslados y/o remoción de los gerentes.
4. Supervisar la labor de los gerentes.
5. Otorgar o suspender licencias y aplicar sanciones a los gerentes.
6. Mediar y resolver los conflictos que se puedan suscitar entre los gerentes.
7. Analizar los informes que recibe de cada Gerencia y comunicarlos en reunión de socios.
8. Desarrollar las estrategias definidas por la reunión de socios.
9. Participar en el control de gestión.
10. Desarrollar las relaciones públicas, representando a la empresa ante los organismos oficiales, impositivos, previsionales, judiciales, bancarios, sindicales y demás instituciones del orden público y/o privados.
11. Elevar los estados contables a la reunión de socios.
12. Controlar que la actividad de la empresa no tenga impacto negativo en el medio ambiente.
13. Poner en conocimiento de los socios, las inversiones y créditos propuestos por el Gerente Financiero.
14. Tomar créditos con autorización de los socios u accionistas.
15. Informar a los socios sobre la situación interna y externa de la empresa.
16. Elaborar informes mensuales anuales y otros que por excepción

requieran síndicos o socios, sobre el funcionamiento de las Gerencias de Producción, Abastecimiento, Comercialización, Finanzas y Personal.

17. Conocer la clave de la caja de seguridad, juntamente con el Tesorero y el Gerente de Finanzas.
18. Aprobar la apertura de las cuentas corrientes bancarias que estime necesarias para un adecuado manejo de fondos.
19. Autorizar las órdenes de compras hasta el importe correspondiente a las compras de las Licitaciones públicas o privadas aprobadas en reunión de socios.

III) RESPONSABILIDADES

El Gerente General es responsable: del cumplimiento de las funciones asignadas por este manual y por la que por escrito se le asignen.

IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y AUTORIDAD

1. Relaciones jerárquicas verticales: son nombrados y removidos por la reunión de socios.
2. Relaciones jerárquicas horizontales:
Ejercen su autoridad sobre:
 - a. Gerente de producción.
 - b. Gerente de comercialización.
 - c. Gerente de administración.
 - d. Gerente de personal.
 - e. Gerente de finanzas.
 - f. Gerente de abastecimiento.

V) REEMPLAZO DE PERSONAL

Vacantes definitivas:

- ◆ Ocasionadas por jubilación, invalidez, fallecimiento, renuncia o despido del titular del puesto.
- ◆ Los reemplazantes son nombrados y removidos por la reunión de socios.

Vacantes temporales:

- ◆ Son originadas por licencias, vacaciones, enfermedad y otras del titular.
- ◆ El cargo del Gerente general será desempeñado por el Ge-

rente de Administración, asumiendo los derechos y obligaciones inherentes al Cargo.

VI) PERFIL DEL PUESTO

Título:

- a. Administradores de empresas con posgrado en Administración Financiera y/o Comercialización.
- b. Contador Público con posgrado en Administración Financiera y/o Comercialización.
- c. Profesionales en Ciencias Económicas.
- d. Licenciados en Administración de Empresas

Aptitudes Personales:

- a. Dinámico, creativo e innovador. Informado y actualizado.
- b. Capacidad de Liderazgo.
- c. Capacidad para la negociación y resolución de conflictos.

Capítulo N° 2: GERENTE DE PRODUCCION

I) MISIÓN

Elaborar en tiempo oportuno la cantidad de productos de buena calidad que el mercado requiere.

II) FUNCIONES

1. Planificar, ejecutar y controlar las actividades de la Gerencia, de conformidad con las políticas establecidas por la organización.
2. Preparar el presupuesto de mano de obra, insumos, materiales y equipamientos necesarios para el desarrollo de las actividades productivas, estableciendo indicadores de control y remitirlos a la Gerencia General.
3. Verificar el cumplimiento de los estándares establecidos respecto a volúmenes de producción y análisis de sus desvíos.
4. Brindar información oportuna al Gerente General sobre nuevas técnicas de producción existentes en el mercado.
5. Incentivar a la mejora continua, diseñar nuevos productos y procesos productivos, realizando estudios de los materiales a utilizar, atendiendo a la calidad y costos de los mismos.
6. Controlar los depósitos y llevar los inventarios permanentes de los materiales.
7. Determinar el punto de pedido de las materias primas que utiliza.
8. Requerir al Gerente de Abastecimiento la adquisición de elementos e insumos necesarios para el normal funcionamiento de su área.
9. Firmar el pertinente pedido de materiales.
10. Proponer al Gerente General el pago de comisiones por productividad a sus empleados y verificar sus liquidaciones.
11. Proponer al Gerente de Personal ascensos, traslados, licencias y sanciones de su personal.
12. Cumplir con las normas de higiene y seguridad en el trabajo.

13. Proveer ropa, instrumental de seguridad y herramientas de trabajo.
14. Solicitar al Gerente de Personal la contratación de seguros de accidentes de trabajo, seguros automotor y seguro contra Incendios.
15. Derivar a la sala de primeros auxilios al personal accidentado.
16. Brindar al Gerente General información sobre: rendimiento de los equipos. Indicadores de productividad: diaria, semanal, mensual, anual.
17. Informar sobre las unidades producidas, en proceso de elaboración, almacenadas, defectuosas, desperdicios.
18. Otros informes requeridos por la Gerencia General.
19. Supervisar la labor de los Departamentos a su cargo.

III) RESPONSABILIDADES

El Gerente de Producción es responsable de:

- ◆ El estricto cumplimiento de las funciones asignadas por este manual.
- ◆ Las funciones que se le asignen por escrito.

IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y AUTORIDAD

Relaciones jerárquicas verticales:

- ◆ Responde ante el Gerente General.
- ◆ Ejerce autoridad sobre:
 - a. Jefe de departamento de investigación y desarrollo.
 - b. Jefe de departamento de planeamiento.
 - c. Jefe de departamento de fabricación.
 - d. Jefe de departamento de depósitos de productos terminados.
 - e. Jefe de departamento de mantenimiento.
 - f. Jefe de departamento de control de calidad.

Relaciones jerárquicas horizontales:

Se relaciona con sus colaterales: Gerentes: de Personal, de Comercialización, de Administración, de Finanzas, y de Abastecimiento.

V) REEMPLAZO DE PERSONAL

Vacantes Definitivas:

- ◆ Ocasionadas por jubilación, invalidez, fallecimiento, renuncia o despido del titular del puesto.

- ◆ Los reemplazantes son nombrados y removidos por la reunión de socios.

Vacantes Temporales:

- ◆ Son originadas por licencias, vacaciones, enfermedad y otras del titular.
- ◆ El cargo del Gerente de Producción será desempeñado por el Jefe de Departamento que disponga de mejores antecedentes laborales, asumiendo los derechos y obligaciones inherentes al cargo.

VI) PERFIL DEL PUESTO

Título:

Ingeniero Industrial, Ingeniero Mecánico, Ingeniero Químico. Otros ingenieros.

Aptitudes Personales:

Dinámico, creativo e innovador. Informado, actualizado y capacitado en nuevas tecnologías y materiales. Con amplios conocimientos de las Normas ISO de Producción y Comercialización.

Capítulo N° 3: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

I) MISIÓN

Lograr la deseada comercialización de los productos de la empresa, a partir del correspondiente estudio de mercado, adecuada publicidad, correctas políticas de ventas y de distribución.

II) FUNCIONES

1. Elaborar el presupuesto de su área, estableciendo indicadores de control, analizar los desvíos y remitirlos a la Gerencia General.
2. Verificar el cumplimiento de las metas establecidas respecto a volúmenes de ventas.
3. Realizar estudios de mercados, detectando oportunidades y debilidades.
4. Comunicar al Gerente General sobre el funcionamiento de su gerencia y las tendencias del mercado.
5. Promover estrategias que permitan crear nuevos mercados.
6. Investigar nuevas formas de presentación de los productos.
7. Informar el costo y la rentabilidad de cada línea de productos vendidos.
8. Formular políticas de fijación de los precios, descuentos y condiciones de venta
9. Planificar campañas publicitarias y de promoción e informar sus resultados.
10. Planificar las zonas de ventas.
11. Controlar los depósitos y llevar un inventario permanente y actualizado de los bienes.
12. Determinar el punto de pedido de cada uno de los artículos que se comercializan.
13. Solicitar al Gerente de Compras la provisión de los productos terminados para su venta, con debida antelación, y la adquisición de elementos e insumos necesarios para el normal funcionamiento de su área, firmando el pertinente pedido de materiales.
14. Organizar y controlar las operaciones de venta y atención al cliente.
15. Controlar la labor de los Departamentos a su cargo.
16. Controlar el buen estado de los productos hasta el momento de su

distribución y verificar que los artículos sean entregados en fecha, lugar y condiciones pactadas.

17. Velar por una excelente atención al cliente, atendiendo sus reclamos y garantías de los productos vendidos. Informar acerca de los nuevos productos y formas de comercialización.
18. Verificar el servicio posventa, a cargo de la empresa o encomendados a agentes autorizados.
19. Proponer al Gerente General pago de comisiones por ventas a sus empleados y verificar sus liquidaciones.
20. Analizar e informar sobre la influencia de las reglamentaciones gubernamentales sobre las ventas.
21. Brindar información sobre estadísticas de ventas por productos, por vendedor, por tipo de cliente y por zona.
22. Archivar documentación de su gerencia.

III) RESPONSABILIDADES

El Gerente de Comercialización es responsable:

- ◆ Del estricto cumplimiento de las funciones asignadas por este manual.
- ◆ De las funciones que se le asignen por escrito.

IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD

Relaciones jerárquicas verticales:

- ◆ Responde ante el Gerente General.
- ◆ Ejerce su autoridad sobre:
 - Jefe de Departamento de Investigación de Mercado.
 - Jefe de Departamento de Publicidad y Promoción.
 - Jefe de Departamento de Ventas.
 - Jefe de Departamento de Distribución.
 - Jefe de Departamento de Servicio de Posventa.

Relaciones jerárquicas horizontales:

Se relaciona con sus pares, Gerentes: de Producción, de Personal, de Administración, de Finanzas y de Abastecimiento.

V) REEMPLAZO DE PERSONAL

Vacantes definitivas:

- ◆ Ocasionadas por jubilación, invalidez, fallecimiento, renuncia o despido del titular del puesto.
- ◆ Los reemplazantes son nombrados y removidos por la reunión de socios.

Vacantes temporales:

- ◆ Son originadas por licencias, vacaciones, enfermedad y otras del titular.
- ◆ El cargo del Gerente de Comercialización será desempeñado por el Jefe de Departamento de Ventas, asumiendo los derechos y obligaciones inherentes al cargo.

VI) PERFIL DEL PUESTO

Títulos:

Administrador de Empresa con Posgrado en Marketing, Contador Público con Posgrado en Marketing, Licenciado en Marketing, Profesional en Ciencias Económicas.

Aptitudes Personales:

Dinámico, creativo, innovador, informado y actualizado. Capacidad de negociación. Capacidad de análisis económico-financiero.

Capítulo N° 4: GERENTE DE ABASTECIMIENTO

I) MISIÓN

Adquirir en tiempo oportuno las materias primas, materiales, y servicios, esenciales para el normal funcionamiento de la Empresa, al menor precio, mejores condiciones financieras y óptima calidad.

II) FUNCIONES

1. Elaborar el presupuesto de gastos de su área, estableciendo indicadores de control y remitirlos a la Gerencia General.
2. Crear el registro de proveedores y mantenerlo actualizado.
3. Centralizar los pedidos de compras de los distintos sectores.
4. Determinar el procedimiento de compra a llevar a cabo, de conformidad a los montos: licitaciones, cotejos de precios y compras directas.
5. Confeccionar los pliegos, especificando las características de los bienes y servicios a adquirir y las condiciones de compras.
6. Firmar pedido de cotizaciones.
7. Recepcionar, resguardar y reintegrar los valores recibidos como garantías de las contrataciones.
8. Intervenir en los actos de apertura de los procedimientos de compras.
9. Formar parte de las comisiones de compra que analizará las propuestas recibidas y adjudicará teniendo en cuenta la calidad de los productos, las garantías, precios, condiciones de entrega y financiación.
10. Autorizar compras directas, por cotejo y firmar las pertinentes órdenes de compra.
11. Controlar el cumplimiento de las contrataciones.
12. Recepcionar y controlar las mercaderías adquiridas.
13. Realizar los reclamos a los proveedores por diferencias en cantidades o calidades, en las mercaderías recibidas y las facturadas.
14. Aplicar a los proveedores sanciones y multas por incumplimiento contractual.
15. Organizar los depósitos y controlar las existencias, entradas y salidas de artículos.
16. Llevar un inventario permanente y actualizado, con las altas, bajas y transferencia de bienes.

17. Proponer al Gerente de Personal ascensos, traslados, licencias y sanciones de su personal.
18. Archivo de la documentación de su Gerencia.
19. Conocer leyes, decretos y resoluciones que regulan la comercialización de bienes y servicios.
20. Controlar la labor de los Departamentos a su cargo.

III) RESPONSABILIDADES

El Gerente de Comercialización es responsable:

- ◆ Del estricto cumplimiento de las funciones asignadas por este manual.
- ◆ De las funciones que se le asignen por escrito.

IV) RELACIONES JÉRARQUICAS Y DE AUTORIDAD

Relaciones jerárquicas verticales:

- ◆ Responde ante el Gerente General.
- ◆ Ejerce su autoridad sobre:
 - Jefe de Departamento de Compras.
 - Jefe de Departamento Depósito.

Relaciones jerárquicas horizontales:

- ◆ Se relaciona con sus pares:
 - Gerente de Producción.
 - Gerente de Personal.
 - Gerente de Administración.
 - Gerente de Finanzas.
 - Gerente de Comercialización.

V) REEMPLAZO DE PERSONAL

Vacantes definitivas:

- ◆ Ocasionadas por jubilación, invalidez, fallecimiento, renuncia o despido del titular del puesto.
- ◆ Los reemplazantes son nombrados y removidos por la reunión de socios.

2) Vacantes temporales:

Son originadas por licencias, vacaciones, enfermedad y otras del titular.

- ◆ El cargo del Gerente de Abastecimiento será desempeñado por el Jefe de Departamento que disponga de mejores antecedentes laborales, asumiendo los derechos y obligaciones inherentes al cargo.

VI) PERFIL DEL PUESTO

Título:

- ◆ Administrador de Empresas con Posgrado en Comercialización.
- ◆ Contador Público con Posgrado en Comercialización.
- ◆ Profesionales en Ciencias Económicas.

Aptitudes Personales:

- ◆ Capacidad de organización, de dirección, de análisis y de negociación.
- ◆ Dinámico, creativo, informado y actualizado.
- ◆ Experiencia en compras.

Capítulo N° 5: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

I) MISIÓN

Presupuestar, dirigir, organizar y controlar las actividades de la empresa.

II) FUNCIONES

1. Intervenir en la elaboración del proyecto de presupuestos y elevarlo al Gerente General.
2. Elaborar los manuales de organización.
3. Diseñar y rediseñar las estructuras organizacionales.
4. Redactar los manuales de procedimientos administrativos y graficar los cursogramas.
5. Confeccionar los formularios de uso interno y sus instructivos.
6. Participar en el diseño de un sistema de Contabilidad que permita cumplir con los requisitos legales y tomar decisiones.
7. Intervenir en la confección de los estados contables.
8. Participar en el control de gestión.
9. Realizar un control presupuestario e informar al Gerente General sobre los desvíos, sus causas y posibles soluciones.
10. Supervisar el trabajo de cada Departamento a su cargo.
11. Analizar e interpretar los balances.
12. Brindar información económica y patrimonial.
13. Verificar que las operaciones de la empresa sean registradas en los libros legales y la documentación sea archivada.
14. Verificar el cumplimiento de la legislación vigente: Impositiva, laboral, previsional, sindical.
15. Requerir al Gerente de Abastecimiento los insumos necesarios para normal funcionamiento, firmando la pertinente nota de pedido.
16. Evaluar los procesos de administración y proponer cambios.
17. Controlar el patrimonio asignado a la Gerencia Administrativa.
18. Establecer normas de control interno, para garantizar una buena administración.
19. Proponer al Gerente de Personal nombramientos, remociones, ascensos, traslados, licencias y sanciones disciplinarias al personal del área.

III) RESPONSABILIDADES

Es responsable del estricto cumplimiento de las funciones asignadas por este manual y de las funciones que se le asignen por escrito.

IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD

Relaciones jerárquicas verticales

- ◆ Responde ante el Gerente General.
- ◆ Ejerce su autoridad sobre:
 - Jefe de Departamento Contaduría.
 - Jefe de Departamento Liquidación de Impuestos.
 - Jefe de Departamento Costos.
 - Jefe de Departamento Planificación
 - Jefe de Departamento Control de Gestión.

Relaciones jerárquicas horizontales

- ◆ Se relaciona con sus pares:
 - Gerente de Producción.
 - Gerente de Personal.
 - Gerente de Abastecimiento.
 - Gerente de Finanzas.
 - Gerente de Comercialización.

V) REEMPLAZO DE PERSONAL

1) Vacantes definitivas:

- ◆ Ocasionadas por jubilación, invalidez, fallecimiento, renuncia o despido del titular del puesto.
- ◆ Los reemplazantes son nombrados y removidos por la reunión de socios.

2) Vacantes temporales:

- ◆ Son originadas por licencias, vacaciones, enfermedad y otras del titular.

- ◆ El cargo del Gerente de Administración será desempeñado por el Jefe de Departamento Planificación, asumiendo los derechos y obligaciones inherentes al cargo.

VI) PERFIL DEL PUESTO

Título:

- ◆ Contador Público con Posgrado en Administración de Empresas.
- ◆ Administrador de Empresas con Posgrado en Administración.
- ◆ Profesionales en Ciencias Económicas.

Aptitudes personales:

- ◆ Dinámico, creativo, informado y actualizado.
- ◆ Capacidad de análisis.
- ◆ Poder de negociación.
- ◆ Experiencia (5 años) en administración de empresas.

Capítulo N° 6: GERENTE DE FINANZAS

I) MISIÓN

Administrar eficientemente las operaciones monetarias de la empresa, obteniendo ó invirtiendo fondos en las mejores condiciones del mercado financiero.

II) FUNCIONES

1. Elaborar el presupuesto de su gerencia estableciendo indicadores de control y remitirlo a la Gerencia General.
2. Planificación, dirección y control de las operaciones financieras de la sociedad.
3. Obtener fondos para la empresa, con autorización del Gerente General en las mejores condiciones que ofrece el mercado financiero: préstamo a mínimas tasas de interés, máximos plazos y en mejor tiempo de otorgamiento.
4. Proponer al Gerente General la inversión de los fondos excedentes en las mejores condiciones del mercado. Ejemplo: compra y venta de títulos, acciones, moneda extranjera, inversiones con menor riesgo y máxima rentabilidad.
5. Brindar información oportuna al Gerente General sobre la situación financiera, los ingresos y egresos, estado de las cuentas bancarias, órdenes de pagos pendientes y la evolución de los mercados financieros, de capitales, cambiarios, bursátil e inmobiliario.
6. Efectuar depósitos a plazos fijos a la orden conjunta con el Gerente General y sus renovaciones.
7. Calcular el flujo de fondos, planificación de los ingresos y egresos del período solicitado.
8. Realizar arqueos periódicos y sorpresivos.
9. No autorizar pagos si no se dispone de fondos suficientes.
10. Fijar políticas de créditos.
11. Analizar los antecedentes de los clientes, evaluar la capacidad patrimonial y financiera de los mismos y aprobar o desaprobar las ventas con créditos.
12. Verificar el cobro de los créditos a su vencimiento.
13. Enviar intimaciones a los deudores morosos e iniciar gestiones judiciales.

14. Controlar recepción, entrega y registros de fondos.
15. Verificar el depósito diario de las recaudaciones, en las cuentas bancarias.
16. Disponer la apertura de las cuentas corrientes bancarias, para un adecuado manejo de fondos, juntamente con el Tesorero y el Gerente General.
17. Verificar que el libro de caja y los libros bancos sean llevados en legal forma por el Tesorero.
18. Elaborar listados de vencimientos de servicio, impuestos y otras obligaciones.
19. Archivar comprobantes de todas las operaciones de cobros y pagos.
20. Supervisar el cumplimiento de los pagos con el fin de evitar los intereses por mora.
21. Conocer la clave de la caja de seguridad, juntamente con el Tesorero y el Gerente General, guardar en ella el dinero, las chequeras y otros valores, al finalizar cada jornada, siendo responsable de su custodia.
22. Firmar el pedido de materiales y remitirlo al Gerente de Abastecimiento.
23. Operar con todos los bancos oficiales y privados, previa autorización de la reunión de socios.
24. Controlar la labor de los Departamentos a su cargo.

III) RESPONSABILIDADES

El Gerente de Finanzas es responsable del estricto cumplimiento de las funciones asignadas por este manual y de las que se le asignen por escrito.

IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y DE AUTORIDAD

a) Relaciones jerárquicas verticales:

- ◆ Responden ante el Gerente General
- ◆ Ejerce su autoridad sobre:
 - 1) Jefe de Departamento Tesorería.
 - 2) Jefe de Departamento Créditos y Cobranzas.

3) Jefe de Departamento Planificación Financiera.

4) Jefe de Departamento Inversiones.

b) Relaciones jerárquicas horizontales:

Se relaciona con sus colaterales, Gerentes: de Producción de Personal de Abastecimiento de Administración y de Comercialización.

V) REEMPLAZO DE PERSONAL

Vacantes definitivas:

- ◆ Ocasionadas por jubilación, invalidez, fallecimiento, renuncia o despido del titular del puesto.
- ◆ Los reemplazantes son nombrados y removidos por la reunión de socios.

Vacantes temporales:

- ◆ Son originadas por licencias, vacaciones, enfermedad y otras del titular.
- ◆ El cargo del Gerente de Finanzas será desempeñado por el Jefe de Departamento Créditos y Cobranzas, asumiendo los derechos y obligaciones inherentes al cargo.

VI) PERFIL DEL PUESTO

Título:

Contador Público o Administrador de Empresa, con Posgrado en Administración Financiera.

• Profesional en Ciencias Económicas. Economista.

Aptitudes Personales:

Dinámico, creativo, informado, actualizado. capacidad de negociación y análisis. Con 5 años de experiencia en Administración Financiera.

Capítulo N ° 7: GERENTE DE PERSONAL

I) MISIÓN

- ◆ Gestionar los recursos y ejecutar las acciones necesarias para lograr el bienestar de los empleados y la armonía de la empresa.
- ◆ Cumplimentar la legislación laboral y de la seguridad social.
- ◆ Representar a la empresa ante las autoridades administrativas y judiciales por problemáticas en las relaciones laborales.

II) FUNCIONES

1. Elaborar el presupuesto de gastos de su área, y remitirlos a la Gerencia de General.
2. Definir el perfil del puesto vacante junto con el Gerente del área, realizar la búsqueda de aspirantes, publicando la convocatoria en medios radiales, televisivos y gráficos.
3. Seleccionar al personal sobre la base de métodos que permitan analizar la capacidad de los aspirantes: entrevistas, encuestas, evaluaciones, exámenes médicos pre-ocupacionales, test psicológicos, otros.
4. Proponer al Gerente General el nombramiento del personal.
5. Instruir e informar al nuevo personal sobre sus derechos, obligaciones, tareas a realizar y responsabilidades.
6. Diseñar, ejecutar y evaluar cursos de capacitación.
7. Elaborar un régimen disciplinario, con la participación de los representantes de empleados y empleadores.
8. Proponer incentivos basados en la asistencia y puntualidad.
9. Verificar que los legajos de personal estén actualizados y con la documentación correspondiente.
10. Estudiar los legajos y proponer al Gerente General ascensos y/o traslados del personal.
11. Controlar el horario de entrada, salida y llegadas tarde del personal.
12. Supervisar las horas trabajadas y la liquidación de jornales.
13. Solicitar el control médico de las inasistencias por enfermedad.

14. Sugerir al Gerente General sanciones disciplinarias.
15. Otorgar licencias, previo informe al jefe del área.
16. Autorizar adelantos de haberes, previa consulta al Gerente de Finanzas.
17. Mediar en los conflictos laborales.
18. Representar a la empresa ante el Ministerio de Trabajo, la Caja de Jubilaciones, las Obras Sociales, los Sindicatos y Judiciales por problemáticas en las relaciones laborales.
19. Seleccionar y contratar aseguradoras de riesgo de trabajo (ART).
20. Cumplimentar con normas de higiene y seguridad.
21. Seleccionar y contratar seguros contra incendios y de los automotores.
22. Atender los casos de accidente de trabajos, procurando primeros auxilios y asistencia médica, y comunicar del hecho a las aseguradoras de riesgo de trabajos.
23. Emitir certificaciones de servicios.
24. Archivar la documentación.
25. Controlar la labor de los Departamentos a su cargo.

III) RESPONSABILIDADES

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas por este manual y por la que por escrito se le asigne.

IV) RELACIONES JERÁRQUICAS Y AUTORIDAD

Relaciones jerárquicas verticales:

Responde ante el Gerente General.

Ejerce su autoridad sobre 1) Jefe de Departamento Selección de Personal. 2) Jefe de Departamento. Legajos de Personal. 3) Jefe Departamento de Higiene y Seguridad. 4) Jefe de Departamento. Capacitaciones. 5) Jefe de Departamento Servicios Médicos. 6) Jefe de Departamento Servicios Generales.

Relaciones jerárquicas horizontales:

Se relaciona con sus pares: Gerentes; de Producción, de Finanzas, de Abastecimiento, de Administración y de Comercialización.

V) REEMPLAZO DE PERSONAL:

Vacantes definitivas:

- ◆ Ocasionadas por jubilación, invalidez, fallecimiento, renuncia o despido del titular.
- ◆ Los reemplazantes son nombrados y removidos por la reunión de socios.

Vacantes transitorias:

- ◆ Originadas por licencias, vacaciones, enfermedad y otras del titular.
- ◆ El cargo de Gerente de Personal será desempeñado por el Jefe de Departamento de mayor antigüedad, asumiendo los derechos y obligaciones inherentes al cargo.

VI) PERFIL DEL PUESTO

Títulos:

Licenciado en Administración de Empresas. Licenciado en Recursos Humanos. Licenciado en Sociología. Licenciado en Psicología. Contador Público. Abogados.

Aptitudes Personales:

- ◆ Dinámico, creativo, motivador, informado y actualizado.
- ◆ Experiencia en Legislación Laboral, Seguridad Social, Sindical, Provisional, de Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- ◆ Capacidad para la negociación.