

**XXXI SIMPOSIO NACIONAL  
DE PROFESORES DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
“Por la Ejecución de las teorías en la Práctica Profesional”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA  
EMPRESA –UADE- BUENOS AIRES 24 Y 25 DE SETIEMBRE DE 2009.**

Área Metodología de la Enseñanza

**Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario**

**Título del Trabajo:**

**“LOS MANUALES DE FUNCIONES, MISIONES, TAREAS,  
PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO DE FLUJO  
LABORAL Y LOS REGLAMENTOS INTERNOS ORGANIZACIONALES”**

**Autores: Lic. Arturo Miranda Rocha / Cont. José María Vitta**

**Auxiliares en trabajos de campo: José María Apud / Flavio Emanuel Di Bernardo /  
Luciano Ramiro Fortuna / Marcelo Omar Montiano / Valeria Lorena Pérez /  
Karina del Valle Gramajo**

- 1. Introducción**
- 2. Encuadre académico**
- 3. Temas Generales**
- 4. Definiciones de la Práctica**
- 5. Algunos Instrumentos para la gestión**
- 6. De los Reglamentos Internos**
- 7. Bibliografía**

## **1. INTRODUCCION**

Este trabajo ha sido elaborado especialmente para el XXXI Simposio Nacional de Profesores de Práctica Profesional y tiene por objeto informar, en una escueta síntesis, a la comunidad académica, de las actividades que se viene desarrollando en la Facultad propiciados por la Cátedra de Práctica Profesional II Mod. de aplicación a Entidades de Economía Solidaria y que, en este caso, están enmarcadas en una práctica profesional extra curricular optativa.

Habiendo comenzado a dictar, desde hace tiempo, bajo el formato de seminario taller, una especialización práctica orientada a "...la ejecución de las teorías en la Práctica Profesional" (consigna de la actual convocatoria) la Elaboración de Manuales de Misiones, Funciones, Tareas, Procesos, Procedimientos y Sistema de Control Interno de Flujo Laboral en diferentes organizaciones; así como También la Elaboración de los Reglamentos Internos nos pareció oportuno presentar estas experiencias en este campo. La práctica profesional abordada está siendo cada vez más requerida por el mercado organizacional y por lo tanto se hace imprescindible alcanzar conocimientos y habilidades tales como las que se enfocan en el seminario para poder ejercerla con excelencia luego en la vida profesional.

Contadores, Licenciados en Administración, Ingenieros, Abogados, Licenciados en Recursos Humanos, Licenciados en Comunicación Organizacional y Social, Psicólogos, etc., la hacen de su competencia como una alternativa de práctica profesional-laboral.

La transdisciplinariedad se manifiesta en lo cotidiano ante su demanda.

Por todo ello asumir la responsabilidad de dar respuestas en el ámbito académico profundizando el qué hacer y sobre todo el cómo hacerlo se presenta como una exigencia de la hora.

## **2. ENCUADRE ACADEMICO**

Dirigido a alumnos del 4° y 5° año de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración, y profesionales interesados, esta aproximación a la práctica consta de dos niveles: El nivel I es introductorio y el 2do. Nivel comprende un seminario de análisis de casos, profundización metodológica, reflexiones para la acción y la práctica en organizaciones públicas y privadas.

## **3. TEMARIOS GENERALES**

El primer nivel, con una duración de 12 clases de dos horas aulas cada una, opera como un marco teórico para la elaboración de: a) un código común: códigos convencionales y

meta códigos organizacionales para la adquisición de una uniformidad conceptual que permita facilitar la comunicación interpersonal. b) Analizar el qué hacer y el cómo hacerlo. Su inserción en la organización. Puntos de anclaje. c) Los presuntos y potenciales clientes que contiene el mercado y sus tipologías. d) Detección e interpretación de la Problemática. e) Niveles de intervención. f) Planificación de la intervención. g) Habilidades necesarias. h) Estilo personal de intervención. i) Duración de las entrevista en el trabajo de campo. j) Lugares adecuados para la realización de la tarea de campo k) Tecnología y materiales a utilizar. l) El trabajo para el procesamiento de la información recibida y su encuadre formal. k) Las actividades posteriores hasta la presentación final de los trabajos realizados, informes y recomendaciones.

### **Temario analítico NIVEL I:**

#### **Unidad 1: La Estructura Organizacional**

Cultura organizacional. Visión, Misión y Valores Organizacionales. Los Cambios de Paradigma. Organización. Diagramación de Estructuras Organizativas. Administración y Gerencia. Marketing Interno o Endomarketing. Estrategia, Táctica y Técnica. Errores Capitales.

Objetivos de la Unidad:

Aptitudinales (conocimientos y habilidades): Aprender el concepto de Cultura Organizacional, Unidades de Gestión Organizacional. Identificación puntual de Costos Invisibles.

Actitudinales: Interpretar el sentido de la interrelación entre Diseño Organizacional y significados apropiados.

#### **Unidad 2: Los Manuales**

Definiciones y Valor Instrumental. Conceptos Básicos. Objetivo General en la Utilización de los Manuales. Estructuración de los Manuales. Fundamentos de su Uso. Ventajas y Limitaciones. Sentido de su Vigencia. Los Manuales para la Gestión de Calidad. Normas IRAM y Normas ISO.

Objetivos de la Unidad:

Aptitudinales: Incorporar el conocimiento preciso sobre el valor de la herramienta en estudio y sus posibilidades de desarrollo.

Actitudinales: Incorporar el reconocimiento del valor instrumental práctico del objeto de estudio.

#### **Unidad 3: Elaboración de Manuales**

Metodología para la Confección de Manuales. Planificación. Programación de Etapas. Recursos Necesarios. Ejecución de Tareas. Contralor del Proceso Constructivo. Ajuste.

Objetivos de la Unidad:

Aptitudinales: ir desarrollando una relación de acercamiento al instrumento que nos ocupa y a la aplicación de conocimientos para la elaboración del mismo.

Actitudinales: Desde el análisis de algún caso concreto ir movilizándolo en el sentido del reconocimiento y el valor de la técnica pasible de aplicar.

#### **Unidad 4: Los Reglamentos Internos**

Definiciones y Valoración Instrumental. Objetivo general en la utilización de los elementos. Fundamentos. Ventajas. Limitaciones. Sentido de su Vigencia.

Objetivos de la Unidad:

Aptitudinales: Incorporar el conocimiento preciso sobre el valor de la herramienta en estudio y sus posibilidades de desarrollo.

Actitudinales: Incorporar el reconocimiento del valor instrumental práctico del objeto de estudio.

#### Unidad 5: Elaboración de Reglamentos Internos

Metodología de Elaboración. Cultura Organizacional y Marcos Legales Referenciales. Adecuación a la Norma. Análisis de algún caso.

Objetivos de la Unidad:

Aptitudinales: ir desarrollando una relación de acercamiento al instrumento que nos ocupa y a la aplicación de conocimientos para la elaboración del mismo.

Actitudinales: Desde el análisis de algún caso concreto ir movilizándolo en el sentido del reconocimiento y el valor de la técnica pasible de aplicar.

#### Unidad 6: Aplicación de Manuales y Reglamentos. Reconocimientos de Méritos y Falencias

Aplicación de Manuales y Reglamentos para la selección de Personal. Aplicación de Manuales y Reglamentos para la Implementación de Evaluaciones de Desempeño.

Objetivos de la Unidad:

Actitudinales: identificar el objetivo fundamental que conlleva la implementación en las organizaciones de los elementos estudiados y aplicados.

Aptitudinales: Apreciar el valor fundamental que provee la aplicación de los instrumentos estudiados a las organizaciones, tanto públicas como privadas.

El segundo nivel, con una duración de 12 clases de dos horas aula cada una, se inscribe como refuerzo del marco teórico adquirido en el primer nivel y profundiza los aspectos vinculados a: a) el estudio del marketing profesional adecuado para esta práctica, define técnicas para el ofrecimiento y formas de establecer la relación profesional junto a la venta, negociación y cobranzas del servicio. b) a puntualiza aspectos sobre la relación con los dirigentes, directivos de las organizaciones, mandos medios y personal subalterno c) En este nivel se realizan ejercicios de simulación y dramatización de situaciones posibles de afrontar. d) Se enfoca la relación los instrumentos obtenidos con el diseño del Planeamiento Estratégico Organizacional. e) El análisis y discusión de casos.

### **Temario NIVEL II**

- ❖ Manuales: repaso de conceptos básicos y metodología de elaboración
- ❖ Análisis y discusión de casos.
- ❖ Reglamentos Internos: repaso de metodología y elaboración
- ❖ Análisis y discusión de casos.
- ❖ Relaciones con el Planeamiento Estratégico
- ❖ Marketing Profesional.
- ❖ Técnicas de Ventas y Negociación aplicadas.

### **4. DEFINICIONES DE LA PRACTICA**

La Dirección General Rentas en su resolución interna N° 116/03 (Adm.) Anexo I dice en su introducción:

“Puede, conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las Funciones y Actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea conjunta o separadamente.

Específicamente el Manual de la organización deberá ser la versión detallada de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El propósito del Manual es instruir a los miembros que lo componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de los procedimientos administrativos entre otros.

Todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en respetar el objetivo de la administración tributaria cual es el lograr el cumplimiento voluntario de la obligación fiscal por parte de los contribuyentes y/o responsables.

Es indudable que el cumplimiento voluntario total de la obligación es una meta ideal y como tal no será realizada en la práctica, lo que no la debilita en absoluto como meta u objetivo a alcanzar, simplemente ello se traduce en la exigencia de estructurar un sistema de administración que conduzca a tal objetivo. Para lograrlo la administración debe ser eficiente y eficaz, condicionando la conducta del contribuyente al cumplimiento espontáneo cabal y oportuno de su obligación.

Cada una de sus funciones y actividades deben ser proyectadas y al mismo tiempo integradas y relacionadas de tal manera que todo el Sistema lleve, sino a alcanzar, al menos avanzar progresivamente hacia el resultado buscado.”

Hemos tomado este ejemplo para introducirnos en las definiciones de la práctica ya que, sin dudas, el objeto de la organización determina la razón, base, forma y fondo que justifican la necesidad del Manual de Funciones y éste es el CONSUMIDOR (Contribuyente, Usuario, Asociado, Paciente, Cliente, etc.).

Pensemos, entonces, en el valor que nos muestra el ejemplo anterior ya que aquí el destinatario de la gestión no recibe directamente nada por su obligación de contribuir al erario público. Del mismo podemos inferir que con tanta o más razón toda organización debe satisfacer una necesidad básica en todos los rubros, la de cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de sus consumidores externos y sus clientes internos. Y esto solamente podrán brindarlo herramientas tales como los Manuales y Reglamentos que determinarán la responsabilidad específica para cada puesto en la cadena de trabajo, aquellos, y las reglas de juego claras para todos por medio de los últimos.

Aquellas diez preguntas de la más elemental metodología de investigación social que hace más de 2.500 años nos enseñaban los griegos y que ya hemos aplicado en otros trabajos nos introducirán en el conocimiento de nuestro trabajo: ¿Qué Cosa? ¿Por qué? ¿Para Qué? ¿Quiénes? ¿Con Quiénes? ¿Para Quiénes? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Con Qué Elementos?

### **¿QUÉ COSA SON LOS MANUALES DE FUNCIONES, MISIONES, TAREAS, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE CONTROL INTERNOS DE FLUJO LABORAL?**

Sin desechar lo enunciado en el comienzo del trabajo podríamos responder a esta pregunta con la pregunta negativa ¿QUÉ NO ES?

- No es solamente un DESCRIPTOR DE PUESTOS
- No es solamente un DISCRIMINADOR DE FUNCIONES
- NO es solamente un MANUAL DE INSTRUCCIONES

Es todo eso y mucho más.

Los manuales constituyen una de las herramientas que las organizaciones elaboran para de ordenamiento e involucran los logros que se deben alcanzar, mantener y desarrollar en sus aspectos: económicos, financieros, administrativos, contables, de diseño de servicios o elaboración de productos, tecnológicos y de los recursos reales y potenciales de los seres humanos con los que cuenta. (Adrede no hablamos de recursos humanos ya que adherimos al concepto que sostiene: “Los seres humanos no son un recurso. Tienen recursos que pueden desarrollar si la organización los ayuda y si ellos se involucran en hacerlo”)

Los Manuales describen la organización formal y real, mencionando para cada puesto de trabajo los objetivos de éste funciones, tareas, procesos, procedimientos, materiales, insumos, tecnología, niveles de autoridad y responsabilidades individuales, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la organización.

Los Manuales tienen por objeto indicarle a cada superior o subordinado por escrito lo que se espera de él.

Se constituyen en un fundamental elemento o instrumento de ordenamiento y comunicación organizacional que debe cumplir cada colaborador y las complementarias y están integrados por:

- Las misiones y funciones básicas y complementarias que debe cumplir cada colaborador.
- El conjunto de tareas, procesos y procedimientos a realizar, así como también los recursos a utilizar (materiales, tecnologías e insumos, etc.).
- Los procedimientos de trabajos seguros elaborados por Higiene y Seguridad Industrial para cada sección.
- Los Sistemas integrados.

#### SE LO PUEDE ENCONTRAR TAMBIEN COMO MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIA LABORALES

Determina como un instrumento de administración de personal por medio del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los cargos que conforman la planta de personal de la organización así como también los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos.

Conforman el soporte técnico que fundamenta y dan sentido a la existencia de los cargos en una organización.

#### **¿POR QUÉ SON NECESARIOS?**

Porque permiten organizar a la entidad dándole orden y coordinación a la dinámica de gestión de toda la organización

- Puntualizan las funciones encomendadas en cada cargo.
- Deslindan responsabilidades evitando superposiciones y revelando omisiones.
- Propician uniformidad en el trabajo
- Permiten el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución de las tareas y evitan reiterar indicaciones sobre la tarea a realizar.
- Sirven como medio de orientación e integración al personal recién ingresado.

- Favorecen el mejor aprovechamiento de los recursos de los humanos.
- Son un elemento cuyo contenido, si se hace necesario, podrá ir actualizándose en el transcurso de tiempo.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas operativas vigentes.
- Las gestiones operativas y la toma de decisiones no queda supeditada a improvisaciones o criterios personales del empleado o operario en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen la continuidad a través del tiempo
- Son un compendio de la totalidad de las funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización, elementos estos que de no ser por este medio sería difícil reunir.
- Es claro y sencillo, útil en toda la organización.
- Brinda una mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- Se evitan conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad.
- La disciplina es fácil de mantener.
- Permiten el diseño actualizado del Organigrama Organizacional.
- Proporcionan información de soporte para la planeación y la aplicación de criterios de mejoramiento y modernización así como también para efectuar estudios de cargas de trabajo.
- Es un instrumento base importante para la elaboración posterior de manuales de gestión de calidad bajo normas IRAM 34504, 34507, 34508, 34509, 34510, 34511, 34513, 34514.

#### CARACTERISTICAS DE LAS NORMAS IRAM

- 34504:** Incluye la representación gráfica de la estructura orgánica, total o parcial.
- 34507:** Define los tipos de relaciones formales entre las autoridades.
- 34508:** Trata sobre las definiciones y terminología en los reemplazos de las autoridades.
- 34509:** Determinará y establecerá las facultades delegadas a los responsables de la Organización.
- 34510:** Determinará y establecerá los tipos de controles dentro de la organización.
- 34511:** Determinará los fines de las funciones de cada uno de los integrantes de la organización.
- 34513:** Especificará las disposiciones generales que rigen las autorizaciones para tomar decisiones y/o para firmar documentos correspondientes.
- 34514:** Define los distintos niveles jerárquicos de la organización.

#### **¿PARA QUÉ SON NECESARIOS?**

1. Mejorar el flujo laboral identificando tareas para cada puesto y las exigencias o requisitos que debe reunir la persona a elegir y así facilitar la selección y el reclutamiento del personal.
2. Son base para la selección y reclutamiento del personal.
3. Son base para la calificación de méritos y la evaluación de gestión.
4. Sirven para ayudar a la organización a configurar un sistema que determine el cumplimiento de las obligaciones laborales.

5. Facilitar el control por parte de los supervisores sobre las tareas delegadas.
6. Son elementos aptos para entrenar o capacitar al personal que se inicia o en funciones a las que hasta ese momento no realizaba.
7. Economizar tiempo ya que rápidamente pueden encontrarse soluciones que sin esta herramienta deberían ser analizadas y resueltas cada vez que se presentan.
8. Ubicar la participación de cada integrante de la organización en el lugar que le corresponde.
9. Conforman un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada colaborador.
10. Calificar la acción a seguir o responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que se pueden surgir dudas respecto a que áreas deben actuar o a qué nivel alcanza la decisión.

### LIMITACIONES DE LOS MANUALES

- 1- Existe un costo en su confección que debe afrontarse.
- 2- Exigen una permanente actualización dado de la pérdida de la vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- 3- No incorporan elementos propios de la organización informal la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales
- 4- Su utilidad se limita o anula cuando la organización está compuesta por un número reducido de personas y en donde la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas es muy reducido.

### **¿QUIÉNES LO ELABORARÁN?**

Profesionales o técnicos especialmente preparados para poder realizar con éxito la tarea.

### **¿CON QUIÉNES TRABAJARÁN?**

Con todos los niveles e integrantes de la organización.

### **¿CÓMO HABRÁ DE REALIZARSE LA TAREA?**

- En primer lugar se participará a todos los niveles de la organización informando sobre las actividades a realizar y apelando a la colaboración de todos para poder cumplir con lo solicitado.
- Posteriormente comenzará desde los niveles operativos del plantel realizando entrevistas personales que quedarán impresas en grabador para poder trabajar posteriormente con ella. En caso de que un puesto involucrara a más de una persona, se entrevistará al más idóneo o a aquel que pueda ser un buen interlocutor. Y así se seguirá con los representantes de los diferentes puestos. Del mismo modo con los mandos medios y niveles gerenciales. Esta tarea será base para las actividades que habrán de realizarse luego.
- Una vez realizada las grabaciones se procederá a desgravarlas literalmente para a reglón seguido compagnarlas en un encuadre que habrá de contemplar:
  - Denominación del puesto
  - Misión
  - Tareas a realizar
  - Descripción de procesos, procedimientos, materiales, tecnología, tiempo de ejecución de las tareas programadas, partiendo de aquellos que significan las prioridades de “su” puesto.

- Informaciones, colaboración y apoyo a recibir en la cadena de trabajo de parte de su proveedor interno, o a brindar a su cliente interno así como también documental a recibir (¿de quién? y a emitir (¿para quién?)
- ¿De quién depende? (¿a quién reporta?)
- Posteriormente una vez elaborado el puesto se devuelve lo construido al emisor de la información para su verificación y ajuste. En caso de ser varios los colaboradores en ocupar el mismo puesto, se entregará a quien o quienes se desempeñen en la misma función para su verificación y aportes. Si se produjeran nuevos aportes, se volverá a ajustar la descripción del puesto y se elevará al inmediato superior para su verificación y ajuste si fuere necesario. Una vez definidas características generales y particulares del puesto se devolverá al empleado u operario para que ajuste su gestión a lo determinado.
- Y así con los sucesivos puestos.
- Una vez concluida la tarea y completado el Manual se hará entrega a cada jefe o encargado de área o sección una copia de la parte del Manual que le correspondiere a su sección de maneras impresas y grabada en un disco compacto a fin de que éste tenga su material siempre presente y en condiciones de practicar de manera inmediata las correcciones que las actividades pudieren determinar.
- El Manual elaborado y en forma completa quedará en poder de la gerencia de la organización.
- Cotejando todos los puestos analizados se compaginan los circuitos administrativos y operativos vigentes.
- En no pocos casos a partir del Manual se construye el organigrama real de la entidad.
- Se entregan apreciaciones y observaciones sobre la realidad organizacional a partir de lo recabado en las entrevistas individuales y las reuniones colectivas llevadas a cabo.

### **¿CUÁNDO?**

Los tiempos estarán determinados por el programa de trabajo presentado a las autoridades de la organización en función del volumen de la organización o los requerimientos de plazos acordados con ésta.

### **¿DÓNDE?**

La tarea de campo en el mismo lugar de trabajo si se dispusiera de un pequeño espacio para las entrevistas individuales con la privacidad necesaria.

Las reuniones colectivas en la propia empresa o institución si fuera posible.

### **¿CON QUÉ ELEMENTOS?**

#### **5. ALGUNOS INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN**

Tangibles: Grabador. Computadora. Carpetas para archivar el trabajo y para entregar el mismo a quién o quiénes pudiere corresponder.

Intangibles: Buena administración de los tiempos. Constancia. Paciencia.

## 6. DE LOS REGLAMENTOS INTERNOS

Sabemos que el Reglamento Interno tiene carácter normativo de la relación laboral, ya que indistintamente se dirige a todos los trabajadores de la organización; actuales y futuros de la empresa, permitiendo el fundamentalmente organizar el trabajo de la misma de acuerdo con sus particulares necesidades, fijar las conductas exigibles al personal y determinar al mismo tiempo obligaciones propias siempre, obviamente, dentro del marco de la legislación vigente.

La Ley de Contrato de Trabajo otorga al empleador la facultad de organización y dirección. El artículo 65° dice textualmente:

“las facultades de dirección que asisten al empleador deberán ejercitarse con carácter funcional atendiendo a los fines de la empresa a las exigencias de la producción, sin perjuicio de la preservación y mejora de los derechos personales y patrimoniales del trabajador.”

El Reglamento de la organización es entonces dictado por ésta en ejercicio de sus poderes de dirección, organización y disciplina, al que debe adherirse el trabajador, pero sus disposiciones serán válidas siempre que se ajusten a las leyes o convenios colectivos de trabajo y no vulneren derechos de su personal en relación de dependencia.

Por ejemplo, hay jurisprudencia en caso de despido por supuestos de justa causa indicados en un Reglamento Interno como faltas graves que no fueron luego consideradas como tales: “No son vinculantes las normas de un reglamento interno que establezcan supuestos concretos de justa causa de despidos que operen automáticamente, ya que una norma de jerarquía superior –art.242° L:C.T.- define, con carácter general el perfil de la injuria legitimante del despido sin responsabilidad indemnizatoria”.

La ley de Contrato de Trabajo, en su artículo 68°, refiriéndose a las modalidades del ejercicio de los poderes de dirección que asisten al empleador dice:

Suspensiones por razones económicas, en los límites y con arreglo a las condiciones fijadas por la ley, los estatutos profesionales, las convenciones colectivas de trabajo, los consejos de empresa y, si los hubiere, los reglamentos internos que éstos dictaren. Siempre se cuidará de satisfacer las exigencias de la organización del trabajo en la empresa y el respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales, excluyendo toda forma del abuso del derecho”

También deberá tenerse en cuenta la previsión de irrenunciabilidad de derechos que la L.C.T. efectúa en su artículo 12° al señalar: “será nula y sin valor toda convención de partes que suprima o reduzca los derechos previstos en esta ley, los estatutos profesionales o las convenciones colectivas

Ya sea al tiempo de su celebración o de su ejecución, o del ejercicio de derechos provenientes de su extinción”.

Estas consideraciones jurídicas han sido aportadas por el Abogado Carlos Olmedo y es conveniente considerarlas; no obstante en párrafos sucesivos (de la elaboración de los Reglamentos Internos) podremos avanzar en aspectos que permiten evitar futuros litigios.

Por otra parte el Código o Reglamento Interno deberá expresar criterios que determinarán las conductas prohibidas y las permitidas por la organización.

El Reglamento Interno bien construido puede prevenir conflictos y confrontaciones laborales o a al menos atenuar las consecuencias.

No es sólo una herramienta de comunicación sino también de prevención de contingencias legales.

Adquieren relevancia cuando frente a un litigio el empleador no puede probar que advirtió al colaborador sobre la transgresión por medio de normas y reglas establecidas por la empresa y aceptadas por éste.

Tan importante es este aspecto en las organizaciones que la ley 26.388 modificatoria del código penal actualizada a la nueva realidad incorpora como conducta punibles y hasta con penas de prisión a quienes “indebidamente abrieran, accediera, o interceptaren una comunicación electrónica que no le esté dirigida.”

## **METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN**

Sobre la base de la Visión, Misión y Valores organizacionales y en correspondencia con los respectivos Convenios, Colectivos de Trabajo y/o Leyes vigentes se construyen a partir de los requerimientos formales que la organización estipula. Considerando aspectos tales como:

- Horarios de ingreso y egreso.
- Llegadas tarde.
- Retiros anticipados
- Ausencias justificadas e injustificadas.
- Utilización de indumentaria especial y/o elementos de seguridad.
- Criterios para las relaciones interpersonales en la empresa.
- Criterios para otorgar reconocimientos (premios y sanciones)
- Etc.

La comunicación debe ser clara evitando el lenguaje jurídico y limitarse a lo no regulado por la Ley y el Convenio Colectivo de Trabajo.

Luego de elaborado se sugiere presentarlo al/los gremios que nuclean a los empleados y operarios de la organización. El personal tomará conocimiento del mismo para ello deberá notificarse, con su firma, en tres ejemplares, y deberá asentarse en un libro de actas ad-hoc para inscribir en él todas las novedades que en relación a la aplicación del mismo pudieren surgir. Posteriormente se deberá presentar ante la delegación de la Secretaría de Trabajo correspondiente a la zona en donde se encuentra ubicada la organización.

Una vez asentado el Reglamento Interno, firmado y sellado por el responsable de la repartición el mismo tomará estado oficial.

La presentación previa a las entidades gremiales para recibir la opinión sobre cuestiones que pudieran contravenir lo que las convenciones colectivas de trabajo y las leyes vigentes estipulan, reduce notoriamente el aspecto mencionado al comienzo.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- ANDE-EGG; AGUILAR IDAÑEZ “Cómo Elaborar un Proyecto” Ed. Humanistas  
(2001)
- AQUINO, Jorge A. y otros “Recursos Humanos” ed. Macchi (1999)
- BONACHE, Jaime –CABRERA, Ángel “Dirección de Personas” Ed. Prentice Hall  
(2006)
- BRAIDOT, Néstor P. “Marketing Total” Ed. Tebis (1990)
- GASALLA, José María “La Nueva Dirección de Personas” Ed. Pirámide (1995)
- GÓMEZ, Julio y Otros “Teoría y Técnicas de Negociación” Ed. Ariel (1991)
- LABRADA PELAYO, Ariel y otros “Manual de Gestión para el Servicio de Justicia”  
Ed. Nova Tesis (2006)
- LEBOEUF, Michael “Cómo Hacer Clientes y Conservarlos” Ed Grijalbo (1995)
- MCDONALD, Malcom “Cómo Vender Servicios” Ed. Deusto (1993)
- O’CONNOR Joseph “Introducción a la PNL” Ed. Urano (1996)
- PIETRAGALLA, A. “Estudio de las Organizaciones y su Administración” Ed. Macchi  
(2002)
- ROBBINS, Stephen P. “Supervisión” Ed. Prentice Hall (2004)
- ROBBINS, Stephen /COULTER, Mary “Administración” Ed. Prentice Hall (2005)
- SELVA, Chantal “La PNL Aplicada a la Negociación” Ed. Granica (1989)
- VARIOS “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones” Ed.  
Prentice Hall (2006)

**Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario**

**Título del Trabajo:**

**“LOS MANUALES DE FUNCIONES, MISIONES, TAREAS,  
PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO DE FLUJO  
LABORAL Y LOS REGLAMENTOS INTERNOS ORGANIZACIONALES”**

**Autores: Lic. Arturo Miranda Rocha / Cont. José María Vitta**

**Auxiliares en trabajos de campo: José María Apud / Flavio Emanuel Di Bernardo /  
Luciano Ramiro Fortuna / Marcelo Omar Montiano / Valeria Lorena Pérez /  
Karina del Valle Gramajo**

**RESUMEN**

Por iniciativa de la Cátedra (Práctica Profesional II Módulo de Aplicación en Entidades de Economía Solidaria) se viene llevando a cabo el “Seminario de Metodología para la Elaboración de Manuales de Funciones, Misiones, Tareas, Procesos, Procedimientos y Sistema de Control Interno de Flujo Laboral; enfocado también a la Metodología para la Elaboración de Reglamentos Internos Organizacionales. Dirigido a Alumnos de 4° y 5° año de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración y profesionales, bajo la modalidad de Seminario-Taller extra curricular optativo. Consta de dos niveles, en el Nivel I y dado que los alumnos y profesionales concurrentes provienen de dos disciplinas distintas se desarrolla un temario que tiene por objeto: nivelar los conocimientos, construir un código común, establecer una dinámica de grupo tendiente a construir un equipo de estudios y actividades de campo que posibilite ser nexo entre la universidad y el mundo del trabajo y por lo tanto (“...ejecutar las teorías en la Práctica Profesional”) y con los temas abordados de manera especial ir facilitando una formación teórico-práctica específica para estar en condiciones de responder idóneamente a una creciente demanda del mercado. En el Nivel II ya con inserción en organizaciones públicas y privadas mediante convenio específicos, vía extensión de la Facultad, para la realización de la práctica, profundizar en el tema con el análisis de casos y reflexión sobre las experiencias compartidas y sus resultados. En este nivel se enfoca de manera puntual el Marketing Profesional para la Venta de este servicio y temas vinculados a negociación. Dos aspectos que en muchas formaciones del alto nivel académico aún hoy son asignaturas pendientes. Se sale formado de la universidad y no se sabe cómo (¿?) insertarse profesional y comercialmente en la comunidad laboral.

Definiciones, métodos, técnicas aplicadas, trabajos de campo, reflexiones compartidas en mesas de discusiones, interpretaciones y resoluciones de casos conforman esta actividad extra curricular optativa que por esa misma razón convoca a los que están realmente interesados en ella haciendo de las reuniones de estudio, análisis y aprendizaje una experiencia enriquecedora y gratificante.

CONCLUSIONES: Las conclusiones sobre el presente trabajo presentado al XXXI Simposio para el área Metodología de la Enseñanza se desprenden del propio trabajo y del resumen. La visión objetiva de la cátedra, de la escuela de contabilidad y de la Facultad han permitido y permiten enriquecer la formación de los futuros profesionales, de profesionales jóvenes, y no tan jóvenes, interesados en seguir desarrollándose profesionalmente con nuevas alternativas teórico prácticas. Profundizan sus conocimientos y habilidades en el tema de su interés por medio de prácticas extra curriculares optativas como las que posibilita el presente trabajo que se viene desarrollando en la Facultad. En el caso que nos ocupa la elaboración concreta tanto de los Manuales de Funciones, Misiones, Tareas, Procesos, Procedimientos y Sistema de Control Interno de Flujo Laboral; así como también para el caso de los Reglamentos Internos Organizacionales significan la posibilidad para el real aprendizaje sobre construcción de dos instrumentos comunicacionales que enfocan las actividades de todos los miembros definiendo para el primero segmentos de responsabilidad claros y concretos en la cadena de trabajo, permitiendo controlar la productividad de cada colaborador a través del conocimiento preciso de lo que debe hacer, cómo debe hacerlo, con qué elementos y con qué nivel de productividad y excelencia. Y para el caso de los Reglamentos Internos, muchas veces servicios ofrecidos por profesionales abogados conlleva una metodología de elaboración que trasciende a esa disciplina convirtiendo a la gestión en transdisciplinaria.