

Horizonto

MAGAZINE DE LAS CIENCIAS AGRARIAS



38

**TOTY
FLORES**

MANO A MANO



**LO MEJOR
QUE LE PUEDE
PASAR A LA
AGROINDUSTRIA
EN 2011**

INVESTIGACIÓN
**INSECTOS EN SOJA,
LA CARA DE LA SECA**
POR DANIEL IGARZABAL

ENTREVISTA
ANTHONY DEANE
FERNANDO CANOSA

▶ *Cómo "marcar la cancha" para ganar*



Ing. P.A. Pablo Rufino Semeroiz
Director comercial SPC Consultores

El organigrama de una empresa, cómo "marcar la cancha" para ganar. Claves para realizar un aprovechamiento real del mismo.

i Qué se entiende por un organigrama? Según una de sus tantas definiciones, se refiere a "la representación gráfica de la estructura de una organización, incluyendo autoridades, relaciones y principales funciones y responsabilidades que se desarrollan en ella".

Si se me permite algo de humor, también podría decirse del organigrama de varias empresas que se trata del "árbol de cuadritos teórico, generalmente enmarcado prolijamente, aunque desactualizado y no del todo claro, al que nadie presta atención salvo en alguna presentación formal"

En este contexto, en SPC entendemos el organigrama como una herramienta fundamental. Una referencia permanente para el adecuado desarrollo de las empresas agropecuarias.

Ahora bien, ¿cuáles son las claves?

5 CLAVES DE UTILIDAD REAL

1) En primer lugar, hay que identificar las áreas de la empresa por procesos y no por la gente que en la actualidad ocupa ciertos cargos. ¿Qué significa esto? Que nada impide repetir un mismo nombre en más de un cargo, si fuera necesario —como en el caso de una estructura pequeña, por ejemplo—, y ayudar a tener presente que hay procesos distintos con sus propios recursos y controles y que, en caso de un crecimiento de la organización, deberá ser ocupado por otra persona.

2) Como segundo paso, es recomendable establecer un organigrama a cinco años para prever el desarrollo de la organización y su gente, según los objetivos estratégicos de la misma, y anticipándonos a las necesidades que irán surgiendo en ese camino. Hacer esto nos permitirá, a la vez, la capacitación del personal que creamos podrá ocupar puestos de mayor responsabilidad en ese tiempo.

3) De todos modos, más allá de las funciones que uno pueda establecer para cada cargo, un punto clave pasa por identificar el propósito del mismo. Esto tiene que ver con la justificación de la existencia del puesto. Si nos cuesta su desarrollo, es probable que no se justifique su existencia y, en cambio, debemos redistribuir las funciones del mismo en otros cargos

según los procesos identificados.

4) Por otra parte, no hay que confundir funciones con actividades o tareas. ¿Qué queremos decir con esto? Que las funciones deben englobar a éstas últimas que, generalmente, no superan las quince ó veinte funciones por cargo.

Es normal que los cargos directivos tengan menos funciones que los cargos intermedios, por ser generalmente de planificación y control. De igual modo, los cargos inferiores suelen tener menos funciones, al ser éstas más operativas y simples.

5) Una vez desarrollado el perfil del puesto, luego es recomendable trabajar sobre los requisitos de ese

Un organigrama es una herramienta fundamental para el desarrollo de una organización y su gente

perfil. Se trata de la formación requerida, experiencia, habilidades, entre otros puntos, para analizar objetivamente esos requisitos sin mirar quien lo ocupa en la actualidad. Este trabajo permitirá capacitar al ocupante actual del cargo en las falencias que presente, si es factible, y a futuro, en caso de un reemplazo, también tener bien en claro los requisitos a solicitar.

Para concluir, volviendo a la primera definición de organigrama, pero hablando en términos simples, nos gusta definir a un organigrama como una herramienta fundamental para el desarrollo de una organización y su gente, orientada por procesos y a mediano-largo plazo. En definitiva, es algo que consiste en "marcar la cancha" donde se jugará el partido del desarrollo sustentable de la organización. ◀