

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL

“Reorganización de Procesos en el Departamento de Sueldos de la Dirección Gral. De Recursos Financieros”

Modalidad: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

Autor: Adra, Sabrina Giselle
DNI: 40532052
Tutos: Assaf, Diego

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

1.- DATOS GENERALES:

<u>Apellido y Nombres:</u> Adra, Sabrina Giselle	<u>Apellido y Nombres del director:</u> Assaf, Diego
<u>DNI:</u> 40532052	<u>DNI:</u> 31001288
<u>Tema:</u> "Reorganización de procesos en el sector de Sueldos de la Dirección Gral. de Recursos Financieros"	
<u>Opción de Práctica Profesional:</u> Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
<u>Lugar de Trabajo:</u> Dirección Gral. de Recursos Financieros	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

El plan de trabajo de la práctica profesional se presentó a fines del segundo cuatrimestre del año 2019, incluyendo en el mismo la situación problemática, los objetivos, el marco teórico y la metodología a emplear.

El proceso de trabajo de campo comenzó con el relevamiento de datos a través de una intensa lectura de la bibliografía correspondiente, así como también estudios similares anteriores. Fueron llevadas a cabo entrevistas a profundidad para comprender los procesos y las relaciones dentro de la empresa. A partir de esta información, se realizó un análisis y diagnóstico, obteniendo así una serie de observaciones donde se plantearon los problemas y las oportunidades de mejora.

A continuación, se procedió a la elaboración de los correspondientes organigramas, manuales de funciones, cursogramas, manuales de procedimientos y la fragmentación de los procesos. Es importante recalcar que todos estos pasos fueron iterativos y que fue necesaria la retroalimentación por parte de las personas que trabajan en la empresa, así como también del tutor de la práctica, ya que, a medida que se iba avanzando surgían correcciones y sugerencias.

Para finalizar, se realizó una conclusión explicando de manera detallada la importancia de tener una estructura formal dentro de la empresa para su correcto funcionamiento.

Es importante mencionar que se realizaron exposiciones del trabajo en dos oportunidades, la primera en una reunión de avance de la PP de manera virtual y la segunda en el marco de la VII Muestra Académica 2020 también de manera virtual.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

4.- DIVULGACIÓN

- Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional. Fecha: 1 de Julio del 2020.
- VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 27/7 al 31/7 de 2020, Lugar: San Miguel de Tucumán

5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

CHARLAS DE PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN 2020

- **Reflexiones a partir de la Charla de Santiago Bonatti - 06/05/2020:**
En cuanto a la charla brindada por Santiago, me pareció interesante escuchar sobre su experiencia en distintos puestos de trabajo. Me quedo con un mensaje que nos brindó, donde, aunque realicemos la tarea más rutinaria dentro de la organización siempre hay que hacerlas de la mejor manera y buscar la forma de mejorar continuamente. Además, lo más importante que rescato, es que siempre se puede llegar a donde deseamos y desempeñarnos donde queramos, solo no hay que rendirse, ser perseverante y luchar siempre por lo que uno aspira a ser.
- **Reflexiones a partir de la Charla de Maximiliano Rivadeneira- 13/05/2020:**
Sobre la charla de Maximiliano puedo decir que me pareció muy importante conocer acerca de su propia experiencia como estudiante y Licenciado. Además, fue realmente interesante el tema tratado y la manera en que lo abordó, se pudo aprender claramente sobre su funcionalidad e importancia. Otro punto destacable es que nos permitió ver la enorme cantidad de opciones que tenemos para desempeñarnos como Licenciado, que a veces uno no es del todo consciente.
- **Reflexiones a partir de la Charla de Franco D'Andrea- 20/05/2020:**
¡De la charla que realizó Franco me quedo con la idea de ser proactivo en la búsqueda de nuevas oportunidades! Ya que muchas veces uno espera una convocatoria para recién mandar un CV.
Además, escuchar sobre sus últimos días en la facultad, así como su experiencia laboral, me dejó con mucha motivación y optimismo, ya que, aunque tuvo mucha incertidumbre y obstáculos en su camino pudo saber

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

llevarlos y recibirse cuando se lo había propuesto y una vez recibido logró conseguir un trabajo en un lugar lleno de oportunidades.

- **Reflexiones a partir de la Charla de Ezequiel López del Río- 27/05/2020:**

En cuanto a la charla brindada por Ezequiel, lo que más destaco es la idea que nos dejó de salir de la "zona de confort", buscar nuevas y mejores oportunidades, capacitarlos constantemente y estar dispuestos a nuevos desafíos. La idea de que la rama de posibilidades que tenemos al salir y desempeñarnos en el ambiente laboral es increíblemente grande.

Además, recuerdo que en varias oportunidades en la facultad nos dijeron que participemos de todas las entrevistas laborales que podamos para ir ganando experiencia y perder el miedo a lo desconocido, con esta charla Ezequiel nos reafirmó esa idea.

Y, por último, la importancia de capacitarnos en temas que desde hace tiempo son claves para el desempeño laboral, como ser inglés y herramientas informáticas.

- **Reflexiones a partir de la Charla de Milagro De La Rosa- 03/06/2020:**

De la charla de Milagros lo que más destaco es la idea del autoconocimiento, tener claro quiénes somos y qué queremos lograr, tanto en lo personal como el ambiente laboral.

Además, se nombra nuevamente a la capacitación continua como un tema muy importante tanto para seguir avanzando en esa lucha de alcanzar los objetivos como el hecho de superarse constantemente.

Otra idea que me resultó muy interesante es el hecho de escuchar a todo tu equipo de trabajo, sin importar el nivel jerárquico, ya que de todos se puede aprender y siempre es importante la retroalimentación.

Por último, una vez más quedó demostrado el enorme abanico de posibilidades laborales donde un licenciado en administración puede desempeñarse, esto genera muchas expectativas para un futuro.

- **Reflexiones a partir de la Charla de Pilar Fernández Fiorenza- 10/06/2020:**

En cuanto a la charla de Pilar, algo que me motivó muchísimo fue el hecho de que, con esfuerzo, dedicación y mucho compromiso, además de una constante organización se pueden lograr todas aquellas metas que nos proponemos, como lo hizo ella trabajando, estudiando y siendo ayudante en la facultad.

Además, un mensaje muy importante que nos dejó, fue la idea de tomar aquellas oportunidades que se nos presenten por más que tengamos poca experiencia o escasos conocimientos, por qué siempre se puede

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

aprender a través de la experiencia, lo que nos ayudará a ser mejores y superarnos constantemente. También nos permitirá comprender donde queremos desempeñarnos con nuestra profesión y hacia donde aspiramos llegar.

- **Reflexiones a partir de la Charla de Valle Jantus- 17/06/2020:**

En la charla de valle pude destacar varias ideas importantes, en primer lugar, el hecho de que las organizaciones hoy en día predominan y dan más valor a las habilidades blandas que las técnicas, como ser la proactividad, y que es muy importante desarrollarlas continuamente.

Además, otro tema importante y que me sorprendió positivamente fue la forma en que habló de la empresa donde trabaja, se notó claramente que se siente parte de ella y que el ambiente laboral es agradable, lo cual es sumamente importante en una empresa. Ella también nombró que como la empresa le da la posibilidad de trabajar en áreas tan distintas entre sí, puede aprender temas nuevos constantemente, lo que es una gran ventaja.

Y, por último, una vez más, la recomendación es aprovechar todas aquellas oportunidades laborales que se nos puedan presentar, y así lograr adquirir experiencia y conocimientos muy variados.

- **Reflexiones a partir de la Charla de Anahí Parajón Chávez- 25/06/2020:**

Fue muy productivo escuchar sobre las experiencias que tuvo Anahí en cada una de las etapas de su carrera laboral, desde ser ayudante de cátedra hasta donde está hoy en día.

Una vez más quedó claro lo bien posicionada que se encuentra nuestra carrera en el ámbito laboral, cada materia nos proporciona herramientas valiosas para poner en práctica y prepararnos para nuestro futuro profesional. Además, la facultad nos brinda un montón de oportunidades para seguir aprendiendo, como ser cursos, congresos o charlas, que además de brindarnos herramientas técnicas nos permiten afianzar las habilidades blandas que hoy en día son muy valoradas.

**INFORME FINAL PRACTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA
PROFESIONAL:**

Mi experiencia con la practica profesional fue realmente enriquecedora, me permitió conocer cómo funcionan realmente las organizaciones y como todo lo visto en la facultad se puede aplicar a la práctica.

Éste, fue un año atípico para todos, en un comienzo vi la cuarentena como una amenaza y sentía miedo de no poder adaptarme a los cambios que se estaban viviendo, pero luego de un análisis pude tomarla más que nada como una gran oportunidad para poder aprender muchas cosas que no tenía en mente. Ejemplos claros de esto, fueron las charlas por videollamada, el hecho de descubrir como grabar un video con una presentación power point y además subirlo a youtube, fue muy necesario aprender a utilizar una tecnología que al menos yo, hasta ese momento, no utilizaba.

Me encuentro muy feliz y orgullosa del resultado logrado y de todo aprendido en este camino que me enseñó a enfrentarme a cosas nuevas y a esforzarme cada vez más para superarme.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi tutor, el profesor Diego Assaf, que puso todo su empeño en ayudarme a lograr esta meta. Al profesor, Marcelo Medina, por todas las sugerencias para mejorar el proyecto. En especial a toda mi familia, mis amigos y mi novio que desde su lugar supieron apoyarme y ayudarme cuando más lo necesitaba.

Firma del Estudiante_____

Fecha_____

Aclaración_____

Firma del director_____

Fecha_____

Aclaración_____

**INFORME FINAL PRACTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL
ESTUDIANTE**

Sabrina desarrolló su trabajo de Práctica Profesional en un organismo del Estado Provincial y, contó con el aval de los directores del área para poder realizar un trabajo de campo de características Profesionales.

Además, la Estudiante, se encuentra trabajando en dicho lugar, con lo cual pudo obtener mayor información (a través de entrevistas y de observación in situ) respecto de la estructura, procesos (con todos los documentos intervinientes en cada etapa (y sistemas de información, logrando obtener un Diagnóstico de situación.

A partir de allí, propuso las alternativas de mejora a través de definición y estandarización de procedimientos mediante manuales de procedimientos y cursogramas.

El nivel del desempeño de la Estudiante fue de menor a mayor, detallando situaciones que son de índole profesional a medida que fue desarrollando el trabajo y comprendiendo mejor el funcionamiento de la Organización.

Presentó informes de avances de situación y tomó todas las sugerencias realizadas para mejorarlo.

El trabajo de campo resulta de un muy buen nivel académico profesional y estoy muy conforme con el desempeño.

Firma del Director _____

Aclaración _____

Fecha

7. DOCUMENTACION PROBATORIA

A continuación, se adjunta toda la documentación probatoria

PLAN DE TRABAJO

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS APLICADO EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

“Dirección Gral. De Recursos Financieros”

Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral.

Autor: Adra, Sabrina Giselle
DNI: 40532052
Gmail: sabriadra@gmail.com
Tutor: Assaf, Diego

Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración
Año 2019

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

INDICE

1. Resumen.....	Pág. 8
2. Introducción.....	Pág. 9
3. Planteamiento del Problema.....	Pág. 10
4. Marco Teórico.....	Pág. 10
5. Marco Metodológico.....	Pag 19
6. Cronograma de Actividades.....	Pag 20
7. Bibliografía.....	Pag 21

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1. RESUMEN

Este proyecto pretende abordar el estudio de los procesos realizados en la “Dirección Gral. de Recursos Financieros”, organización dependiente del SIPROSA, así como también las funciones de cada uno de los Integrantes de la misma. Comenzaré con el relevamiento de datos, realizando entrevistas a todas las personas pertenecientes al área y el circuito a estudiar en este proyecto. Luego procederé a realizar un análisis de los mismos y así poder obtener un diagnóstico de la situación actual, detectando las fallas y errores dentro del sistema. Con todo lo recaudado planeo llevar a cabo propuestas de mejora a implementar dentro de la organización. Emplearé un enfoque cualitativo, ya que considero es la manera más adecuada de recabar la información necesaria y pertinente.

Palabras clave: Procesos, Funciones, Mejoras.

Abstract

This project aims to address the study of the processes realized in the “General Directorate of Financial Resources”, SIPROSA’s public organization, as the functions of each of its members. I’m going to start with the relevanced dates, I’ll do interviews with all the people who belong to the area and the circuit to study in this project. Then I will proceed to perform a subsequent analysis of them and so be able to obtain a diagnostic of the present situation, detecting failures and errors within the system. With all the survey I plan to do a proposal of improvement to implement within the organization. I will employ a qualitative approach, as i think is the most appropriate way to gather the necessary and relevant information.

Keywords: Processes, Functions, Improvements.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2. INTRODUCCIÓN

La estandarización de procesos es la **implantación de normas claras y precisas** de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, entre otras cosas.

Tener los procesos estandarizados dentro de la organización es una herramienta que da una ventaja competitiva, no solo permite conocer a fondo cómo funciona la organización, sino también tener un mayor orden y control acerca del desempeño en la realización de las actividades, además sirve como guía para las personas que forman parte de ella.

La estructuración sirve para entender el comportamiento de las operaciones y cómo están trabajando las personas que las llevan a cabo.

Me permite **ahorrar tiempo** a la hora de gestionar procesos individuales o grupales, un ahorro de tiempo que se traducirá en:

- Una **mejora de nuestra eficiencia** como empresa.
- Un aumento de nuestro potencial.
- Un **mayor control de las operaciones realizadas**.
- Una mayor **efectividad**
- **Ayuda a prevenir errores humanos**.

La firma mexicana de consultoría Feher & Feher dijo: “No importa el tiempo que tengan de existir en el mercado: todas necesitan tener un orden y una homologación de sus procesos”

La estandarización es la forma en la que todas las personas pueden comparar datos, encontrar siempre los datos que se necesitan y tener certeza de uniformidad en la forma en la que se encontrarán. Un **estándar** es un documento establecido por consenso, aprobado por un cuerpo reconocido, y que ofrece reglas, guías o características para que se use repetidamente, esto permite asegurar que tendremos datos útiles y fácilmente enlazables y utilizables por una mayor cantidad de gente.

La estructura de una organización especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación y responsabilidades de cada uno.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

3.1 Problema

Desconocimiento de los procesos, funciones y responsabilidades de los integrantes del Departamento de Sueldos de la “Dirección Gral. de Recursos Financieros”.

3.2 Objetivos

Generales:

Proponer una metodología de estandarización de los procesos, funciones y responsabilidades de los integrantes del Departamento de Sueldos de la “Dirección Gral. de Recursos Financieros”.

Específicos:

- Relevar los procesos y sistemas administrativos y operativos vigentes.
- Evaluar las principales funciones y tareas de las personas entrevistadas que se desempeñan en el Área.
- Identificar los sistemas de gestión en uso y sus características.
- Identificar problemas y oportunidades de mejora en los principales procesos que se realizan.

3.3 Justificación del estudio

Debido a las enormes ventajas competitivas que puede ofrecer la estandarización de procesos dentro de la organización, considero crucial el hecho de estudiar e implementar esta metodología en la misma. Por esta razón el foco de este estudio será relevar información acerca de los procesos, las funciones y responsabilidades de los integrantes de la organización y así poder ofrecer propuestas de mejora para implementar dentro de la misma.

4. MARCO TEORICO

4.1 La organización en cinco partes

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Por eso, muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras. Estas deben ser suplementadas con imágenes.

En la base de la organización se encuentran sus operados, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios. Ellos forman el **núcleo operativo**.

Como señalamos anteriormente, en las organizaciones más simples los operadores son en su mayoría autosuficientes y coordinan a través del ajuste mutuo. La organización no necesita mucho más que un núcleo operativo. Pero a medida que la organización crece y

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

adopta una división del trabajo más compleja entre sus operadores aumenta la necesidad de supervisión directa.

Se convierte, en obligatorio tener un gerente absoluto que esté en lo que llamaremos la **cumbre estratégica**. Y a medida que la organización se vuelve más elaborada, se requieren más gerentes -no solo gerentes de operadores sino gerentes de gerentes, se crea una línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.

A medida que continúa el proceso de elaboración, la organización puede girar cada vez más a la estandarización como un medio de coordinar su trabajo. La responsabilidad por mucha de esta estandarización recae sobre otro grupo de gente, que llamaremos los analistas. Ellos también desempeñan tareas administrativas, pero de naturaleza distinta, a menudo llamada "staff". Estos analistas forman lo que llamaremos la **tecno estructura**, fuera de la jerarquía de autoridad de línea.

Aquí, entonces, tenemos una segunda división de trabajo administrativo-entre aquellos que efectúan (o supervisan) el trabajo y quienes lo estandarizan. Finalmente, a medida que crece, la organización tiende a agregar unidades de staff de una naturaleza diferente, no para efectuar estandarización sino para proveerse de servicios indirectos como ser un departamento de consejo legal o de relaciones públicas. Llamamos a esta gente y a la parte de la organización que forman **staff de apoyo**.

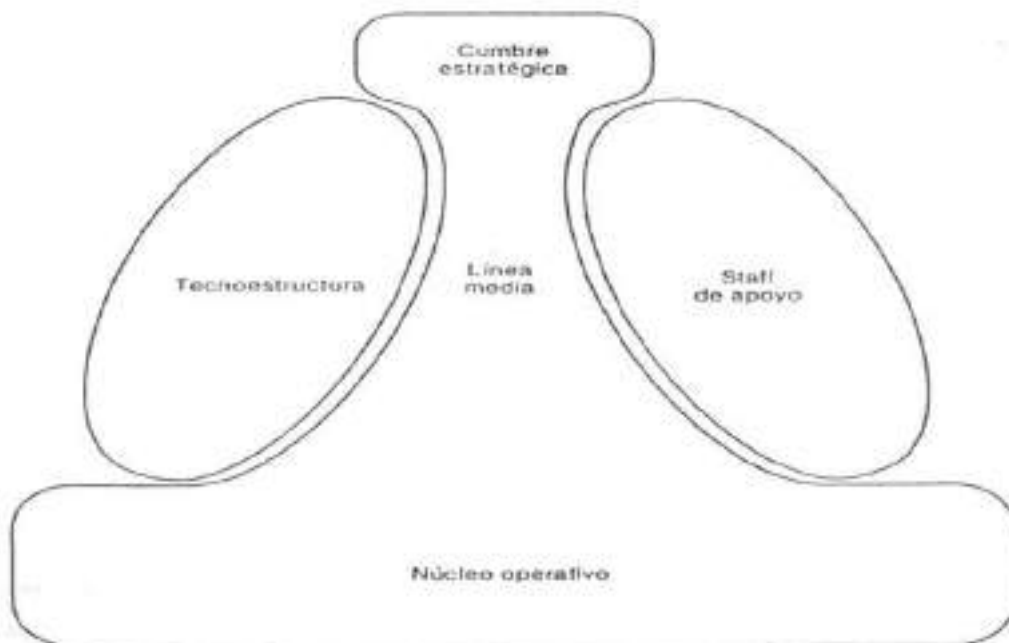


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

Mintzberg, H. (1992). Ilustración de las cinco partes básicas de la organización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4.2 Características de las organizaciones

Todas las organizaciones modernas tienen ciertas características. Son burocracias con divisiones bien definidas de la mano de obra y la especialización que ordenan a los especialistas en una jerarquía de autoridad, en donde todos tienen que rendirle cuentas a alguien y la autoridad se limita a las acciones específicas gobernadas por reglas o procedimientos abstractos. Estas reglas crean un sistema imparcial y universal de toma de decisiones. Las organizaciones tratan de contratar y promover a los empleados en base a sus cualidades técnicas y profesionalismo. Las características son las siguientes:

- Rutinas y procesos de negocios: Todas las organizaciones se vuelven muy eficientes con el tiempo debido a que los individuos en la empresa desarrollan rutinas. Las **rutinas** —conocidas algunas veces como procedimientos estándar de operación— son reglas, procedimientos y prácticas precisas que se han desarrollado para lidiar con casi todas las situaciones esperadas. A medida que los empleados aprenden estas rutinas, se vuelven muy productivos y eficientes, y la empresa puede reducir sus costos, a medida que aumenta la eficiencia. Los procesos **de negocios** son colecciones de dichas rutinas. A su vez, una **empresa** es un conjunto de procesos de negocios.
- Políticas organizacionales: Las personas en las organizaciones ocupan distintos puestos con diferentes especialidades, problemas y perspectivas. Como resultado, es natural que tengan puntos de vista divergentes en cuanto a la forma en que se deben distribuir los recursos, las recompensas y los castigos. Estas diferencias importan tanto a los gerentes como a los empleados, y provocan una lucha política por los recursos, competencia y conflictos dentro de toda organización. La resistencia política es una de las grandes dificultades de provocar un cambio organizacional
- Cultura organizacional: Todas las organizaciones tienen suposiciones fundamentales, invulnerables e incuestionables (por los miembros) que definen sus metas y productos. La cultura organizacional abarca este conjunto de suposiciones, en general, estas se dan totalmente por sentado y es raro que se anuncien en forma pública o se hable de ellas. Por lo general, los procesos de negocios —la verdadera forma en que las empresas producen valor— se resguardan en la cultura de la organización. La cultura organizacional es una poderosa fuerza unificadora que restringe el conflicto político y promueve la comprensión común, el acuerdo sobre los procedimientos y las prácticas comunes. Al mismo tiempo, la cultura organizacional es una poderosa limitación sobre el cambio, en especial tecnológico. La mayoría de las organizaciones harían casi cualquier cosa por evitar tener que modificar las suposiciones básicas
- Entornos organizacionales: Las organizaciones residen en entornos de los que obtienen recursos y a los que suministran bienes y servicios. Éstas tienen una relación recíproca con los entornos. Por una parte, las organizaciones están abiertas a, y dependen de, el entorno social y físico que las rodea. Sin recursos humanos y financieros -personas dispuestas a trabajar de manera confiable y consistente por un sueldo o ingreso fijo proveniente de los clientes- las organizaciones no podrían

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

existir. Ellas deben responder a las leyes y otros requerimientos impuestos por el gobierno, así como a las acciones de los clientes y competidores. Por otra parte, las organizaciones pueden influir en sus entornos.

- Estructura organizacional: Todas las organizaciones tienen una estructura o forma. Los tipos de sistemas de información que se encuentran en una empresa de negocios -y la naturaleza de los problemas con estos sistemas- reflejan a menudo el tipo de estructura organizacional que presenta.

4.2.1 Misión organizacional

Esta es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. Está relacionada con el negocio de la organización, constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización.

4.2.2 Visión organizacional

Se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos

4.3 Diseño organizativo

4.3.1 Objetivo:

La mayor complejidad e incertidumbres del entorno actual han llevado a que las empresas emprendieran procesos de cambio en sus estructuras y prácticas gerenciales para hacer frente a estas condiciones. Los programas de cambio implican modificaciones significativas en las estrategias, estructuras, prácticas de recursos humanos, sistemas de información y cultura de la organización.

El diseño supone capacidad de acción, la capacidad de alterar un sistema. Según Simón (1969) "Diseña todo aquel que concibe actos destinados a transformar situaciones existentes en otras más dentro de sus preferencias".

4.3.2 Elementos:

El éxito del proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como parte de un todo que se influyen entre sí:

- Estrategia: Es la guía para el diseño organizacional, a partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa se determinaran los procesos recursos y estructuras para lograrla.
- Estructura: es la disposición de las partes adecuadas a los objetivos que comprende el agrupamiento de las misma y el análisis de las relaciones. Explicitan la división de

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

las tareas y las jerarquías, las organizaciones utilizan el organigrama como el gráfico que representa la estructura formal

- **Procesos:** Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, la tarea del diseño de la organización debe ocuparse también del estudio de las causas y condiciones a través de las cuales se transforman las entradas en resultados.
- **Gente:** Colocar las personas en el lugar donde sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de recursos humanos, el diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y el nivel de capacidad del individuo.
- **Tecnología:** Se refiere al sistema técnico que permitirá transformar la materia prima en un producto terminado tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización y actúa como una de las limitaciones del sistema social.

4.4 Organigramas

El gráfico que representa la estructura formal de una agrupación recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana o una estructura alta. Para funcionar correctamente, todas las organizaciones independientemente de su naturaleza requieren de una estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo. es por eso que;

El Organigrama de una empresa nos permite obtener una idea uniforme acerca de la organización. Desempeña un papel informativo, permitiendo que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan a nivel global sus características generales.

Ayuda fácilmente a comprender las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre las distintas divisiones, departamentos secciones y servicios. El organigrama debe ser actual y representar la realidad, debe ser general, sencillo, siempre con una visión clara de su funcionamiento. Siendo éste un aporte importante y de mucha utilidad para las organizaciones, entidades productivas, entidades comerciales, administrativas, políticas, entidades públicas o privada y en general para cualquier organismo que necesite ser representado de manera sencilla y entendible para su propio desarrollo.

4.4.1 Reglas para estructurar un organigrama

Para realizar un organigrama con efectividad a más de los criterios anteriores tomaremos en cuenta los siguientes ítems:

- El rectángulo correspondiente al nivel más alto debe ser de tamaño mayor que los demás o por lo menos igual
- La base inferior del rectángulo debe salir la línea jerárquica central, la cual deberá ser siempre más gruesa que las demás, nunca menor.
- En el nivel inmediato inferior, a la administración deberá aparecer las asesorías
- Luego de las asesorías estarán las unidades operativas, con cada una de sus clasificaciones

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4.4.2 Captación de la Información

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de funciones, procesos proyectos o sistemas que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambos, que interactúan con las unidades sujetas a examen, también puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde, a través de investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones de coordinación internas, interinstitucionales y con grupos de interés, funciones, procesos y proyectos de la organización. Asimismo, es útil acceder a los sistemas de información vía intranet o extranet.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- Los órganos que integran dichas áreas
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas.

4.5 Diagramas y manuales

Cuando la empresa se inicia, la experiencia se transmite informalmente y por lo tanto dejando margen de discrecionalidad que en esa etapa de crecimiento dan flexibilidad a los puestos y a los procedimientos. Cuando la empresa crece y se complejiza, desaparece el ajuste mutuo y la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control. En este caso, la empresa necesita de un proceso de formalización que según Mintzberg cumple las siguientes finalidades:

- Reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo
- Coordinar de manera precisa distintas tareas.
- Obtener consistencia mecánica para una producción eficiente
- Asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de procedimientos

La formalización puede adoptar tres modos básicos: por la corriente de trabajo, por la posición y por las reglas. El primero, se relaciona con los sistemas administrativos y el segundo con la formalización de la estructura.

Este proceso necesita la intervención de un especialista que establezca los procedimientos y normas que registrarán el funcionamiento de un sistema administrativo. Estas normas serán por escrito y tienen como propósito asegurar que las operaciones se realicen atendiendo los criterios de efectividad, eficiencia, calidad, entre otros.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4.5.1 Los diagramas: constituyen la forma más elemental de representación de un procedimiento, ya que a partir de símbolos y líneas de interrelación y anotaciones mínimas nos permite construir un cuadro sintético y de fácil lectura donde se aprecia el funcionamiento de un determinado sistema. Los diagramas más usuales son:

- **Diagrama de flujo de datos:** constituye la herramienta base de la metodología de diseño estructurado y usa solo cuatro símbolos: un “círculo” que representa los **procesos**, una “flecha” que representa el **flujo de datos** entre procesos, un “rectángulo horizontal” que representa la **fuentes o el destino de los datos**, un “rectángulo horizontal abierto en su lado derecho” que representa el **almacenamiento de datos**.
- **Diagrama de bloque:** mediante el cual podemos tener una visión sintética de un sistema administrativo y de su funcionamiento. Se presentan en cuatro rectángulos la entrada de información, los procesos, los archivos que se utilizan y las salidas finales de información que corresponden a un determinado sistema.
- **Diagrama de interdependencia sectorial:** muy utilizado en la metodología de la reingeniería, llamado “mapa de proceso”, es útil también para tener una visión global del sistema o subsistema sin entrar en detalle. Se construye un cuadro con columnas donde se colocan los sectores intervinientes y dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector. Los símbolos de operaciones se conectan entre sí por líneas que representan el traslado de información e indican la secuencia en que se efectúan.
- **El cursograma:** también denominado circuito o flujograma, es un diagrama más analítico. Mediante un conjunto de símbolos permite representar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y archivos utilizados, las normas IRAM 34501 estandariza los símbolos a utilizar.

4.5.2 Los manuales: son cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas, en el caso de la formalización de sistemas administrativos se utilizan manuales de procedimientos o normas y procedimientos.

Para cada sistema se incluye un resumen de la normativa vigente y una descripción de los pasos que se seguirán con indicación de los formularios, archivos y registros utilizados.

Su principal utilidad deriva justamente de su función unificadora, que evita la dispersión y la dificultad de ubicar instrucciones y disposiciones, la falta de comprensión de las necesidades globales y además la improvisación en el momento de realizar las operaciones o tomar decisiones de rutina.

Por lo dicho constituye un importante instrumento para el entrenamiento del personal, puede contribuir a solucionar problemas de asignación de responsabilidades y proporcionar una base para la evaluación del desempeño.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4.6 Los procesos

Un **proceso** básicamente representa las actividades de valor que integran la cadena de valor de una organización emergiendo varios subprocesos los cuales se diseñan y varían de acuerdo a la complejidad de las operaciones realizadas, madurez de los procesos, estrategia, cultura y estructura de la organización.

Los procesos organizacionales son el conjunto de pasos que deben llevar a cabo los miembros de una organización para lograr las metas, objetivos establecidos por la misma. Dichos procesos son los siguientes:

- Autoridad: Es el derecho inherente de un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que estas se cumplan, para esto se elabora una cadena de mando y se le da a cada gerente cierto grado de autoridad.
- Poder: es la capacidad para generar efecto o afectar los elementos de una organización.
- Liderazgo: es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, se considera las capacidades y habilidades para reconocer, hallar, usar y motivar a todo el talento humano de la organización hacia el logro de las metas y objetivos.
- Toma de decisiones: es el proceso de contestar a una dificultad eligiendo una salida viable la cual todos los miembros de la organización puedan acceder y la respeten.
- Comunicación: es el proceso de transmitir la información a quienes tienen que tomar las decisiones, a su vez posibilita la coordinación y el control de las actividades de la organización, siendo importante en todas sus maneras.
- Conflicto: surge siempre que los intereses se enfrentan y cada parte ajustará su posición a lo que sea coherente, el conflicto es inevitable y muy importante dentro de las organizaciones porque es allí cuando se hace notar cuales son los procesos que tiene la organización para resolverlos
- innovación: es el resultado de la imaginación, se basa en la transformación de una idea en un producto negociable o en otro caso en un proceso eficiente para la organización.
- Cambio: es la modificación de estructura, procedimiento, costumbre, comportamiento, actitudes, normas para adquirir otras que permitan la adaptación de la organización al contexto (ambiente externo e interno) en el cual se encuentra la organización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4.7 Estandarización

El término de estandarización tiene como connotación principal la idea de seguir entonces el proceso standard a través del cual se tiene que actuar o proceder. Al mismo tiempo, esta idea supone la de cumplir con reglas que, si bien en ciertos casos pueden estar implícitas, en la mayoría de las oportunidades son reglas explícitas y de importante cumplimiento a fin de que se obtengan los resultados esperados y aprobados para la actividad en cuestión.

Es muy importante que las organizaciones logren una **estandarización de sus procesos** ya que esta tiene como objetivo unificar los procedimientos y así lograr un mayor control sobre sus operaciones.

Las principales contribuciones de la estandarización de una empresa son:

- La reducción de pérdidas
- La formación de la cultura de la empresa
- El aumento de la transparencia
- La reducción de la variabilidad

Lo importante es llevar a cabo la estandarización de una manera adecuada a las necesidades de la empresa. Es preferible básico, gráfico y sencillo, pero siempre actualizado, que muy completo y detallado pero ajeno a la realidad.

Los aspectos claves en la estandarización efectiva son:

- Que los miembros del proceso participen en la estandarización.
- Que el personal involucrado reciba capacitación en el estándar.
- Que el estándar represente la forma más fácil, segura y mejor de hacer un trabajo.
- Antes de crear un estándar debe discutirse con los miembros que realizan las tareas.

Deben tenerse en cuenta los puntos de vista de todos los involucrados y cuestionar la necesidad de cada una de las actividades. La idea es elevar la eficiencia del proceso, eliminando todas las actividades innecesarias, y buscar la secuencia más lógica, con el fin de mantener la tarea lo más sencilla posible, siempre y cuando se asegure el cumplimiento del objetivo. Una vez acordado el mejor método para hacer algo, se documenta en un estándar. Puede dividirse básicamente en la estandarización de las cosas y en la estandarización del trabajo:

- La **estandarización de las cosas** se refiere a que los objetos deben ser iguales, y es indispensable en muchos aspectos de la vida cotidiana para ser más eficientes.
- La **estandarización del trabajo**.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4. MARCO METODOLÓGICO

Llevaré a cabo un estudio de campo con un enfoque **cualitativo** a través de un proceso inductivo. El diseño de investigación a abordar será del tipo **investigación- acción**, ya que busca el diagnóstico de una problemática que necesita resolverse y se pretende lograr un cambio.

La recolección de los datos está orientada a proveer un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos y este se auxilia de diversas técnicas que se van a desarrollar durante el estudio.

La metodología será abordada a través de los siguientes pasos enunciados cronológicamente por orden de ocurrencia:

- Análisis de datos secundarios
- Entrevistas en profundidad

5.1 Análisis de datos secundarios

Realice un análisis exhaustivo de los datos secundarios con los que se cuenta para este estudio, logre obtener información valiosa de las siguientes maneras:

- Navegando por internet a través de distintas páginas web.
- Lectura de distintos libros donde se logró encontrar la teoría necesaria para comprender y abordar el proyecto.
- Análisis de estudios similares y tesis que fueron realizados en otros países y publicados en internet sobre el tema estudiado.

5.2 Entrevistas a profundidad

Se llevarán a cabo entrevistas en profundidad cara a cara a personas que trabajan dentro del área y del circuito a estudiar, así como también a las personas que se encuentran en la parte superior del orden jerárquico. La entrevista será del tipo estructurada ya que se cuenta con una guía de preguntas específicas, y las preguntas de la misma serán de tipo abiertas.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	SEMANAS																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Formulación y planteamiento del problema																					
Fijación de los objetivos de la investigación																					
Elaboración del primer informe de avance																					
Recopilación de datos Secundarios																					
Realización de entrevistas																					
Análisis de la información obtenida																					
Elaboración del segundo informe de avance																					
Diagnóstico de la situación actual																					
Realización de propuesta de mejora																					
Elaboración del tercer informe de avance																					
Corrección de detalles finales																					
Presentación de informe final																					

Justificación de horas:

- Elaboración del plan de trabajo: 20hs
- Elaboración de 3 informes de avance: 20hs cada uno (60hs en total)
- Trabajo en la empresa: 300hs
- Elaboración del informe final: 20hs

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7. Bibliografía

Sitios web:

- <https://www.salesup.com/crm-online/cc-importancia-de-estandarizar-operaciones-en-tu-empresa.shtml>
- <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/la-estandarizacion-procesos-una-ventaja-competitiva/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>
- <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>
- <http://lissjennip.blogspot.com/2013/07/procesos-organizacionales.html>
- http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2007-1323/dos_presentaciones_capaciatacion/elemento3/estandarizacion.pdf
- <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

Estudios similares:

- <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/10863/2-45.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>

Libros:

- Hernández Sampieri, R. (2013) “Metodología de la investigación-6ta edición”.
- Mintzberg, H. (1992). “*Diseño de organizaciones eficientes*”.
- Gilli, J.(2002). “Diseño y efectividad organizacional”.
- Mcleod, R. (2012). “Sistemas de información Gerencial”- 12 edición
- Chiavenato, Idalberto (2011) Administración de Recursos Humanos, México

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PRIMER INFORME MENSUAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

- Alumno: Adra, Sabrina Giselle
- Tutor: Assaf, Diego
- Nombre del proyecto: “Reorganización de procesos en la Dirección Gral. de Recursos Financieros”
- Periodo: diciembre 2019- abril 2020
- Actividades desarrolladas:

Participación en reunión

- Se realizó una primera reunión entre tutor y alumna en el marco de la Práctica Profesional, con el fin de informar sobre el proyecto. Se acordaron las diferentes actividades que se llevarán a cabo y el marco general a seguir durante la consecución del mismo.
- Se realizó una segunda reunión de la práctica profesional, esta vez de manera virtual, con el fin de mostrar los avances en el proyecto, aclarar dudas e inconvenientes presentados durante la consecución del mismo y mostrar las pautas a seguir.

Desarrollo de actividades

- Presentación del Plan de Trabajo
- Búsqueda y lectura de bibliografía correspondiente al tema bajo estudio.
- Armado del marco teórico necesario para la consecución del proyecto.
- Planteamiento de problemas y objetivos tanto generales como específicos.
- Elaboración y realización de entrevistas al personal de la organización bajo estudio.
- Análisis de toda la información que se logró obtener en dichas entrevistas.
- Exposición de las observaciones que se han detectado durante el análisis de la información.
- Elaboración de propuestas de mejora que podrían implementarse dentro de la organización.
- Búsqueda de información acerca de los sistemas utilizados en la organización.
- Realización de las propuestas de mejoras planteadas anteriormente, como ser, organigramas, manual de funciones y procedimientos, fragmentación de procesos y los cursogramas correspondientes

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SEGUNDO INFORME MENSUAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

- Alumno: Adra, Sabrina Giselle
- Tutor: Assaf, Diego
- Nombre del proyecto: "Reorganización de procesos en la Dirección Gral. de Recursos Financieros"
- Periodo: mayo 2020
- Actividades desarrolladas:

Participación en reuniones

- Participación de la mesa panel " Desafíos en Gestión Sanitaria-COVID 19" , en el marco de la materia Organización Contable de empresas II.

Desarrollo de actividades

- Realización de power point para la presentación de avances de la Práctica Profesional.
- Realización del 1er informe de avances para presentar en las " reuniones de avances" de la Práctica Profesional.
- Continuación con la búsqueda y lectura de la bibliografía utilizadas en las materias de Organización contable I y Organización contable II, que se corresponden al tema bajo estudio
- Luego de hablar con la persona encargada en la Dirección Gral. De Recursos Financieros se procedió a la modificación del organigrama realizado en el proyecto.
- También se mantuvo una conversación con el personal bajo estudio para confirmar que los manuales de procedimientos estén correctos.
- Diseño de la fragmentación de procesos y los manuales de funciones correspondientes.
- Corrección del cronograma de actividades planteado en el Plan de Trabajo, en éste se modificaron las semanas por horas.
- Aclaración con mayor detalle de las observaciones detectadas hasta el momento en el proyecto.
- Elaboración de los informes parciales.
- Asistencia a las clases correspondiente a la Práctica Profesional

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

TERCER INFORME MENSUAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

- Alumno: Adra, Sabrina Giselle
- Tutor: Assaf, Diego
- Nombre del proyecto: “Reorganización de procesos en la Dirección Gral. de Recursos Financieros”
- Periodo: Junio- julio 2020
- Actividades desarrolladas:

Participación en reuniones

- Participación de la “Reunión de discusión de avances de la Práctica Profesional”, que se realizó de manera virtual, donde se presentó el trabajo ya casi finalizado para posibles mejoras.
- Participación de la “VII Muestra Académica de los trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración”.

Desarrollo de actividades

- Corrección de los manuales de procedimiento en conjunto con las personas que trabajan en la organización.
- Modificación de los errores y las sugerencias planteadas en la reunión de avance.
- Se realizó la corrección de la situación problemática planteada, así como también los objetivos generales y específicos del proyecto.
- Continua búsqueda y lectura de la bibliografía correspondiente.
- Realización del archivo en formato Word para la VII Muestra Académica.
- Construcción de un archivo audiovisual para la presentación de la VII Muestra Académica.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones finales.
- Preparación del informe final de la Práctica Profesional.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

TRABAJO DE CAMPO

Reorganización de Procesos en el Departamento de Sueldos de la “Dirección Gral. de Recursos Financieros”

**Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y
técnicas de administración en situación laboral.**

Autor: Adra, Sabrina Giselle

DNI: 40532052

Tutor: Assaf, Diego

Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración
2020

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INDICE

1. RESUMEN.....	30
2. INTRODUCCION.....	31
3. CAPITULO I: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS.....	32
Problema.....	32
Objetivos.....	32
4. CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	33
Análisis de datos secundarios	33
Entrevistas a profundidad	33
5. CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	35
La Organización en cinco partes.....	35
El Sistema Administrativo y el Sistema de Control Interno	36
• El sistema de organización.....	37
La organización: enfoque desde Estructuras y Procesos.....	37
Características de la Estructura Formal	38
Principios de administración relacionados con Estructura Formal	38
Tipos de Estructuras	38
• El Sistema de Decisiones	39
Delegación	39
Departmentalización	39
Tipos de departmentalización	40
• Sistema de Información (SA).....	40
Concepto de Información.....	40
Objeto del Sistema de Información.....	41
• Sistema de Control Interno	41
Categorías de objetivos	41
• Sistemas Administrativos	42
Metodología de los sistemas administrativos	42
La Organización: enfoque analítico y enfoque sistémico	43
Formalización de la estructura	43
Formalización del comportamiento	44
¿Por qué formalizar el comportamiento?	44
Herramientas para la formalización:	45

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

Organigramas	45
Manuales de funciones	46
Cursogramas	46
Manuales de procedimientos	47
Procesos	48
Características de un Proceso	49
Responsable de Proceso.....	49
Rol del Gestor de procesos.....	49
Tipos de procesos	50
La gestión de proceso se construye sobre cinco etapas consecutivas.....	50
Proceso Administrativo	50
6. CAPITULO IV: APLICACIÓN	52
Presentación de la empresa	52
Descripción de las tareas actuales según organigrama actual:	52
Descripción de los softwares	54
Observaciones detectadas:	58
Conclusión	59
Propuestas de mejora	59
7. CAPITULO V.....	84
CONCLUSIÓN	84
8. BIBLIOGRAFIA.....	85

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

El presente trabajo se llevó a cabo en el **Departamento de Sueldos** de la **Dirección Gral. de Recursos Financiero**, la cual es un organismo dependiente del SI. PRO.SA (sistema provincial de salud) que se encarga principalmente de la administración de los recursos financieros.

La problemática planteada es la falta de exactitud por parte de las personas al realizar las distintas actividades dentro del área, el desconocimiento de sus funciones y responsabilidades en el puesto que ocupan. La falta de estandarización y formalización, así como también los deficientes controles y, por lo tanto, los altos riesgos.

El proyecto tiene como finalidad proponer una estructura de reorganización al tomar conocimiento de todas las actividades y procesos que se realizan en el área, los sistemas administrativos y operativos vigentes, identificando los sistemas de Gestión en uso y sus características y por último, detectando los problemas y oportunidades de mejoras en los principales procesos, para así poder proponer una reorganización total.

En cuanto a la metodología empleada para realizar todo lo anteriormente expuesto es un enfoque cualitativo, ya que considero es la manera más adecuada de recabar la información necesaria en este caso. El método utilizado es de Investigación- acción, con técnicas de observación directa y entrevistas en profundidad.

El relevamiento de datos comenzó, en primer lugar, con la búsqueda de información secundaria relacionada al tema bajo estudio a través de distintos sitios web, bibliografía y estudios anteriores similares al actual. En segundo lugar, se realizaron 7 entrevistas estructuradas, con preguntas abiertas, a todas las personas pertenecientes al área bajo estudio.

A continuación, una vez recolectada toda la información, comencé con un análisis exhaustivo para así poder obtener un diagnóstico de la situación actual, detectando fallas y errores y poder plantear propuestas de mejora a implementar dentro de la organización.

El análisis permitió evidenciar la forma en la que trabaja el Área de Sueldos, la organización no contaba con una estructura formal, lo que incluye organigramas, manuales de funciones y manuales de procedimientos correspondientes, se basaba más que nada en la experiencia de sus empleados sobre cómo realizar las actividades cotidianas, además, no contaba con el personal especializado para realizar el proceso de estructuración necesario dentro de la organización.

Por todo lo expuesto, se plantea una serie de propuestas de mejoras, estas fueron elaboradas en colaboración con las personas que trabajan en la organización, las cuales incluyen: Organigramas, Manuales de funciones, Cursogramas, Manuales de procedimientos y Diagramas de procesos. Es importante recalcar, la importancia de una retroalimentación constante para que las personas involucradas aporten ideas y opiniones, implicándose en la evolución y mejora de los procesos.

Palabras claves: reorganización, funciones, procesos, responsabilidades, formalización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INTRODUCCION

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí, el funcionamiento de la empresa. Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones.

Para comprender acertadamente estas ideas, cabe preguntarse por qué surgieron los procesos actuales. Y, efectivamente, la respuesta puede ser que, el proceso surgió de forma “espontánea”. Es decir, a lo largo del tiempo se añadieron actividades y usos como consecuencia de decisiones agregadas. Estas combinaron hasta configurar el proceso tal y como se encuentra en un momento determinado. No surge como consecuencia de ningún tipo de planificación.

La formalización de procesos es la **implantación de normas claras y precisas** de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, entre otras cosas.

Tener los procesos estandarizados dentro de la organización es una herramienta que da una ventaja competitiva, no solo permite conocer a fondo cómo funciona la organización, sino también tener un mayor orden y control acerca del desempeño en la realización de las actividades, además sirve como guía para las personas que forman parte de ella.

La organización como una estructura organizada necesita de herramientas que le permitan funcionalidad en los procesos que desempeña. La lista de herramientas que utiliza es tan variada y compleja por el tipo de necesidad que cubre, pero sin duda hay algunas que son muy comunes entre las prácticas y procesos internos que una organización puede emplear para alcanzar los objetivos de entendimiento y lograr una mayor formalización, las cuales son: organigramas, manuales de funciones, manuales de procedimientos, cursogramas, entre otros.

La organización bajo estudio recibe el nombre de “Dirección Gral. de Recursos Financieros”, es una dependencia del SI. PRO. SA, organización del ámbito público de la provincia que se encarga principalmente de la administración de los recursos financieros, y por esto es necesario reorganizar su estructura para lograr mayor formalidad en los procesos y aumentar así los controles y la eficacia del trabajo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CAPITULO I: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

Problema

La situación problemática que se presentó en el proyecto es la falta de conocimiento por parte de las personas que trabajan en la organización sobre cómo se deben realizar los procesos y las actividades pertinentes, además, tampoco saben con exactitud cuáles son sus funciones y las responsabilidades que tienen dentro del puesto que ocupan en el Departamento de Sueldos de la “Dirección Gral. de Recursos Financieros”.

Objetivos

Generales:

Proponer una estructura de reorganización de los procesos, funciones y responsabilidades de los integrantes del Departamento de Sueldos de la “Dirección Gral. de Recursos Financieros”.

Específicos:

- Conocer los procesos y sistemas administrativos y operativos vigentes.
- Evaluar las principales funciones y tareas de las personas que se desempeñan en el Área.
- Identificar los sistemas de gestión en uso y sus características.
- Identificar problemas y oportunidades de mejora en los principales procesos que se realizan.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

METODOLOGIA

Se llevará a cabo un estudio de campo con un enfoque **cualitativo** a través de un proceso inductivo. El diseño de investigación a abordar será del tipo **investigación- acción**, ya que busca el diagnóstico de una problemática que necesita resolverse y se pretende lograr un cambio.

La recolección de los datos está orientada a proveer un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos y este se auxilia de diversas técnicas que se van a desarrollar durante el estudio.

La metodología será abordada a través de los siguientes pasos enunciados cronológicamente por orden de ocurrencia:

- Análisis de datos secundarios
- Entrevistas en profundidad

Análisis de datos secundarios

Realice un análisis exhaustivo de los datos secundarios con los que se cuenta para este estudio, logre obtener información valiosa de las siguientes maneras:

- Navegando por internet a través de distintas páginas web.
- Lectura de distintos libros donde se logró encontrar la teoría necesaria para comprender y abordar el proyecto.
- Análisis de estudios similares y tesis que fueron realizados en otros países y publicados en internet sobre el tema estudiado.

Entrevistas a profundidad

Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad, cara a cara, a las personas que trabajan dentro del área bajo estudio, así como también a las personas que se encuentran en la parte superior del orden jerárquico. La entrevista fue muy estructurada ya que se cuenta con una guía de preguntas específicas, las cuales fueron de tipo “abiertas”.

El trabajo realizado consistió en tomar conocimiento y analizar la estructura de los procesos realizados en la Sección Sueldos de la Dirección General de Recursos Financieros.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

Se realizaron entrevistas a las siguientes 7 personas:

Apellido y Nombre	Puesto
Estofan, Sebastián	Jefe Sección Sueldos
Barrionuevo, Elisa	Supervisora Administrativa- Sección Sueldos
Reales, Ivana	Supervisora Administrativa- Sección Sueldos
Altamiranda, Fernando	Supervisor Gral.- Subjefe de Cuenta- Sección Sueldos
Concha, Fernando	Supervisor Administrativo- Sección Sueldos
Rey, Gabriel	Jefe Sección Sistemas
Soraire, Sofia	Responsable de informática- Sección Sistemas

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

LA ORGANIZACIÓN

La Organización en cinco partes

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Por eso, muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras. Estas deben ser suplementadas con imágenes.

En la base de la organización se encuentran sus operados, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios. Ellos forman el **núcleo operativo**.

Como señalamos anteriormente, en las organizaciones más simples los operadores son en su mayoría autosuficientes y coordinan a través del ajuste mutuo. La organización no necesita mucho más que un núcleo operativo. Pero a medida que la organización crece y adopta una división del trabajo más compleja entre sus operadores aumenta la necesidad de supervisión directa.

Se convierte, en obligatorio tener un gerente absoluto que esté en lo que llamaremos la **cumbre estratégica**. Y a medida que la organización se vuelve más elaborada, se requieren más gerentes -no solo gerentes de operadores sino gerentes de gerentes, se crea una línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.

A medida que continúa el proceso de elaboración, la organización puede girar cada vez más a la estandarización como un medio de coordinar su trabajo. La responsabilidad por mucha de esta estandarización recae sobre otro grupo de gente, que llamaremos los analistas. Ellos también desempeñan tareas administrativas, pero de naturaleza distinta, a menudo llamada "staff". Estos analistas forman lo que llamaremos la **tecno estructura**, fuera de la jerarquía de autoridad de línea.

Aquí, entonces, tenemos una segunda división de trabajo administrativo-entre aquellos que efectúan (o supervisan) el trabajo y quienes lo estandarizan. Finalmente, a medida que crece, la organización tiende a agregar unidades de staff de una naturaleza diferente, no para efectuar estandarización sino para proveerse de servicios indirectos como ser un departamento de consejo legal o de relaciones públicas. Llamamos a esta gente y a la parte de la organización que forman **staff de apoyo**.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

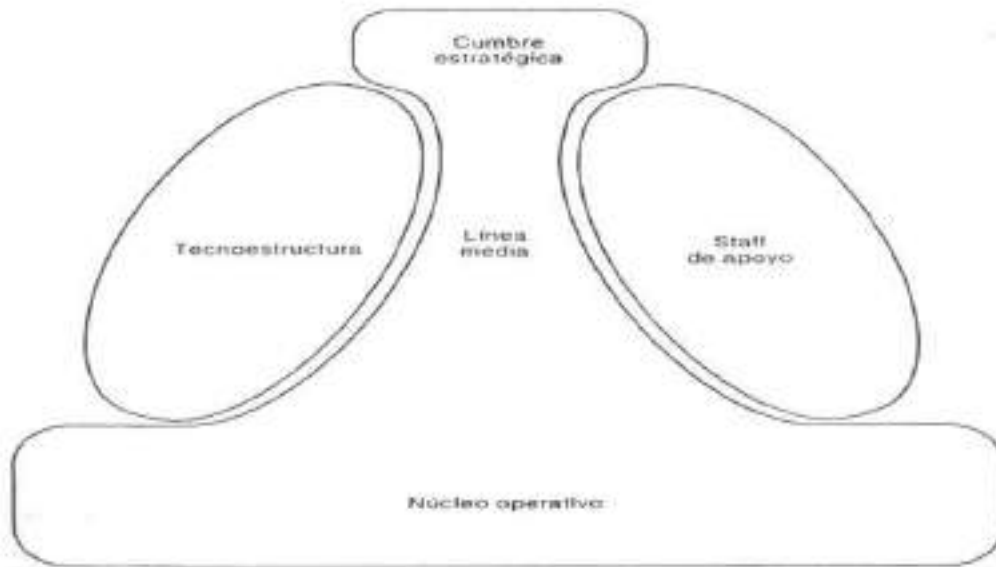


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

Minstzberg, H. (1992). Ilustración de las cinco partes básicas de la organización.

El Sistema Administrativo y el Sistema de Control Interno



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

✚ El sistema de organización

Objetivo: Expresión e identificación del rol que juega una unidad de trabajo en el contexto del sistema, coordinando sus esfuerzos en el logro eficiente y eficaz de los objetivos de la organización.

Función: Conjunto de actividades homogéneas a realizar, con el fin de lograr total o parcialmente el propósito o misión de cada unidad de trabajo.

Objeto del Sistema de Organización:

- Especializar
- Satisfacer
- Crear espíritu de equipo
- Desarrollo personal
- Posibilitar ascenso
- Definición de deberes, responsabilidades, facultades y atribuciones

La organización: enfoque desde Estructuras y Procesos

La estructura es la distribución de las partes de un cuerpo, aunque también puede usarse en sentido abstracto. El concepto, que procede del latín *structura*, hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de un todo.

La *Estructura Organizacional* puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas (Henry Mintzberg - 2006).

Según la definición proporcionada por la Norma ISO, la Estructura Organizacional es la disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Thomson reconoce dos estrategias para el estudio de las organizaciones:

- Las del *sistema cerrado*, que trata de alcanzar certeza considerando sólo variables asociadas al logro de los fines y sometidas a un rígido control. Pone énfasis en el carácter formal de las estructuras. En la misma línea de pensamiento los “neoclásicos” asumen la tarea de desarrollar la mayor parte de las herramientas técnicas para el análisis y diseño de las estructuras. Se destacan los principios de: división del trabajo
 - Unidad de mando
 - Alcance de control
 - Centralización de las decisiones
 - Estandarización de las prácticas
- Las del *sistema abierto*, que incorpora la incertidumbre al reconocer la influencia del entorno y que centra la atención en la supervivencia. Examina los subsistemas de la Estructura, sus interrelaciones y las del sistema total con el ambiente. PARSONS diferencia tres subsistemas, siguiendo la secuencia natural de crecimiento de las organizaciones:
 - Subsistema técnico: se realizan las distintas actividades para obtener el producto final de la organización. Núcleo operativo que da razón de ser de la organización en su comienzo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Subsistema gerencial: Cuando la coordinación de las actividades técnicas requiere una mayor diferenciación vertical. Toma a cargo las decisiones de planeamiento y control de las operaciones y actividades necesarias para obtener los medios requeridos por el subsistema técnico.
- Subsistema institucional: Desarrolla las relaciones con el resto de la comunidad, define los objetivos y estrategias y su reajuste de acuerdo con los cambios del medio ambiente.

No existe una forma única de estructura que satisfaga todas las situaciones y supere la dicotomía modelo cerrado versus modelo abierto. Organizaciones caracterizadas por ambientes estables desarrollan estructuras más cerradas orientadas hacia la eficiencia mientras que organizaciones que enfrentan un ambiente muy cambiante tienden a estructuras más flexibles y abiertas.

Características de la Estructura Formal

- Relaciones Predefinidas: Organigrama.
- Proceso de Diferenciación: identifica sectores con sus funciones y responsabilidades.
- Proceso de Coordinación: establece las formas y modos de relacionarse entre los distintos sectores.
- Definición de Sistema de Autoridad: muestra la estructura jerárquica y de poder de la empresa.
- Definición de Sistema de Administración: define políticas, pautas y normas de las actividades dentro de la empresa.

Principios de administración relacionados con Estructura Formal

- Unidad de Mando: cada persona o sector dentro de la empresa debe tener un solo jefe.
- Alcance del Control: cada sector o jefatura no puede tener más subordinados de los que puede controlar.
- Delegación Efectiva: un sector debe tener la capacidad de asignar funciones o responsabilidades a otro y lograr que éstas se cumplan: el proceso es efectivo. Cuando no se logran resultados, la delegación no sirvió.
- Homogeneidad Operativa: dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas de características homogéneas.

Tipos de Estructuras

- Funcional: organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento. Hay un "Gerente Funcional / Director Departamento".
- Divisional: la organización está estructurada de acuerdo a divisiones y no a departamentos. Existen "Gerentes de Proyecto / Director línea de Negocio".

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Mixta o Matricial: organización híbrida donde los individuos reportan a un Gerente de Proyecto y a un Gerente Funcional, cada uno en su responsabilidad.

✚ El Sistema de Decisiones

Es un conjunto de atribuciones otorgadas a ciertas y determinadas posiciones de trabajo. Su objetivo es dotar a la organización de un sistema que favorezca la toma de decisiones en condiciones de eficiencia, eficacia y efectividad, con un nivel de flexibilidad acorde a las condiciones y requerimientos de la organización. Compuesto por un conjunto de facultades o decisiones.

Conceptos vinculados

- Autoridad: es el derecho de hacer actuar a otras personas de determinada manera e implica facultad para tomar decisiones.
- Poder: es la posibilidad real de hacer actuar a otras personas de determinada manera.
- Delegación: es conferir autoridad, dentro de límites definidos, a otra persona de nivel inferior.

Delegación

Es transferir a otro sector, persona o división, autoridad, funciones y responsabilidades para el logro de un objetivo que no pueden ser llevados a cabo por niveles superiores. Se logra resultados a través de asignación de actividades a otros sectores. Surge la necesidad de delegar:

- Cuando la empresa crece y un determinado sector, división o persona no puede seguir atendiendo todas sus funciones.
- Cuando la dirección define como política efectuar un proceso determinado de delegación para capacitar a otros miembros de la empresa, procurando desarrollar el potencial humano.
- Cuando se establece la política que las decisiones deban tomarse en el lugar donde se enfrenta el problema o donde se cuenta con la información suficiente para resolverlo. Cuando se decide reasignar un proceso a un sector que asume funciones y responsabilidades para desempeñarlas de mejor manera que el sector que las venía desempeñando.
- Cuando crece el volumen de las operaciones y esto afecta el tiempo de los niveles jerárquicos para estudiar estrategias y conducción.

Departmentalización

Es el proceso que consiste en agrupar funciones o tareas homogéneas de acuerdo a un criterio, a un atributo o a una propiedad predefinida creando áreas, divisiones, departamentos y sectores dentro de una empresa. Implica **agrupar** actividades homogéneas con el objeto de lograr eficiencia o especialización, **deslindar** una cabeza de

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

grupo que se conoce con el nombre de “Jefatura”, asignando la autoridad e **interrelacionar** todos los grupos.

Tipos de departamentalización

- **Función**: es agrupar las actividades homogéneas en un solo departamento.
- **Por Producto**: se estructura a la empresa de acuerdo a los productos o líneas de productos que se brindan al mercado y se asigna todas las responsabilidades sobre cada línea de producto, como producción y ventas, bajo un ejecutivo.
- **Geográfica**: coloca todas las funciones dentro de un área geográfica definida bajo la supervisión de un ejecutivo. Se atiende a la agrupación territorial, considerando dos variables: donde desarrolla la actividad de la empresa y donde tiene su área de influencia.
- **Por Cliente**: se agrupa por tipos de clientes.
- **Por Procesos**: el área industrial se organiza o estructura por procesos.
- **Por Proyectos**: se agrupan por proyectos con objetivos específicos, que se dan cuando se requiere gran concentración de capitales, recursos y tiempos prolongados de concreción. Requiere de estructuras flexibles que permitan adaptarse a cada proyecto. Cada estructura tiene un inicio y un fin desde que comienza el proyecto hasta que finaliza.

✚ Sistema de Información (SA)

La información se mueve por toda la organización, pero lo hace en un esquema formal predeterminado. El SA depende de ese flujo de información que se organiza bajo una entidad abstracta denominada sistema de información. Los sistemas de información son los responsables de hacer fluir por toda la organización la información necesaria para que cada integrante pueda realizar sus actividades y tomar sus decisiones. Es un conjunto de elementos o componentes interrelacionados que recaban, procesan, almacenan y distribuyen datos e información y proporcionan una reacción (mecanismo de retroalimentación), si no se ha logrado cumplir el objetivo.

Concepto de Información

Son datos procesados con una significación real y perceptible para el receptor, para ser utilizado en la toma de decisiones. Es una unidad tangible o intangible que reduce la incertidumbre, apoyando el proceso de planificación y control. Características:

- Oportuna
- Relevante
- Selectiva
- Completa
- Sencilla
- Exacta
- Clara

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Objeto del Sistema de Información

- Elaborar métodos y técnicas para adquirir, tratar y transmitir la información.
- Desarrollar los procedimientos para su almacenamiento y utilización.
- Servir de vehículo para la información determinativa y su actualización.
- Servir de nexo de unión entre los demás sistemas y lograr la coordinación.
- Servir de soporte al sistema de planificación.
- Establecer cauces para recoger la información interna y externa y transmitirla a los centros de decisión.
- Proveer los medios para elaborar la información de resultados.
- Dar a conocer en forma sistemática y organizada la información de control y gestión a los centros de decisión.

Sistema de Control Interno

Control Interno es un proceso efectuado por la dirección, la alta gerencia y el resto del personal para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos. Intenta lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la contabilidad financiera y el cumplimiento de las leyes y normas establecidas. Según el informe COSO se conforma de cinco componentes:

- Ambiente y Entorno de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión / Vigilancia

El ambiente de control es el punto central de cualquier empresa, aporta el ambiente donde las personas desarrollan sus actividades y cumplen sus responsabilidades de control. Esta referido a atributos que incluyen la integridad, los valores éticos, habilidades y el ambiente en el que estos se desarrollan.

El Sistema de Control Interno debe ser evaluado y revisado permanentemente, para asegurar la calidad de su rendimiento, su eficacia y un nivel adecuado a la organización. La Empresa debe llevar a cabo evaluaciones continuas e individuales, con el fin de comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando. Las deficiencias de control interno que se observen y detecten deben ser comunicadas para generar el proceso de mejora y ajuste. Para ello, es necesaria la **Supervisión o Monitoreo**

Categorías de objetivos

- Objetivos relacionados con las Operaciones: relación directa con la consecución del objeto Social: efectividad y eficiencia, rentabilidad y rendimiento, salvaguarda de recursos y patrimonio.
- Objetivos relacionados con la información: Confiabilidad, aplicación de principios.
- Objetivos relacionados con el Cumplimiento Normativo: Leyes y Normas

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

✚ Sistemas Administrativos

Una adecuada organización administrativa por sí sola no asegura el éxito de la organización, pero la falta de sistemas administrativos buenos, puede originar pérdidas tan grandes que lleven a invalidar o tornar ineficientes a cualquier combinación exitosa de productos o servicios, tecnología, capital y mercado. Una buena y eficiente dirección, encara los problemas que se le presentan y los va solucionando. Pero cuando los problemas a solucionar son de índole administrativa, existen dos factores que comprometen la labor directiva: un Factor de Especialización y un Factor de Complejidad. El *Sistema Administrativo* de una organización constituye el medio a través del cual las decisiones de política o estratégicas adoptadas por los niveles superiores de la misma, se concretan en una serie de múltiples decisiones que resuelven casos individuales y que a través de su conformación de rutinas de trabajo van configurando la actividad administrativa total de la organización. Cumplen su rol primordial de permitir que las políticas y estrategias de la organización tengan concreción real cuando alcancen los siguientes objetivos y resultados:

- Las operaciones se ejecuten en el momento en el que se las necesite.
- El costo del sistema insuma la menor cantidad de recursos posibles.
- Haga posible el desarrollo de los procedimientos administrativos con un alto grado de seguridad.
- Produzca la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar, tomando las decisiones adecuadas frente a los acontecimientos que se vayan produciendo.

Metodología de los sistemas administrativos

La metodología de estudio de sistemas involucra una serie de etapas que se deben desarrollar para conocer, analizar, proyectar e implementar un sistema administrativo. Las distintas etapas que deben desarrollarse en forma sucesiva para cumplimentar un programa de análisis de sistemas administrativos son:

- Relevamiento: el objetivo básico es recoger información, debe ser selecto, exacto y completo. Establecer un equilibrio entre el tiempo que se dedica al relevamiento y los posibles beneficios que aportará. Dentro de la etapa de Relevamiento podemos identificar las siguientes actividades:
 - Recolección Interna de datos: es el desarrollo de un conjunto de técnicas dirigidas a reunir (recolectar) toda la información de la organización sobre los Sistemas que son objeto de análisis. A través de encuestas, entrevistas y observación directa.
 - Recolección Externa de datos: es la búsqueda de información, datos y antecedentes disponibles en el mercado, fuera del ámbito mismo de la empresa. A través de bibliografía técnica, análisis de aplicaciones similares y adquisición de tecnología disponible.
 - Sistematización de la Información: es validar si se cuenta con información fidedigna. Las conclusiones del relevamiento no deben surgir de datos que no responden a la realidad (por error, omisión o deformación intencionada).

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- **Diseño:** es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa del Programa de Análisis de Sistema. El analista formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su “alter proyecto” adecuado a lo requerido por la Dirección. La labor del diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos que aporta el analista para proponer los cambios que tiendan a optimizar la eficacia y eficiencia, según las Políticas determinadas por la Dirección. Se dice que un sistema es eficaz cuando satisface los objetivos básicos que fundamentan su existencia, la eficiencia de los sistemas se relaciona con el costo de funcionamiento del mismo.
- **Implementación:** es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica sustituyendo al anterior, una inadecuada implementación puede hacer fracasar el mejor de los proyectos. Resulta compleja porque intervienen muchas personas que deben cumplir cada una su parte en el proceso. Es muy relevante el grado de participación de los RRHH.
 - **Planeamiento de la implementación:** para poder poner en funcionamiento un nuevo Sistema debe ejecutarse una cantidad de tareas preparatorias que se deben escalonar en el tiempo.
 - **Desarrollo de tareas previas:** la función del analista en esta fase previa al comienzo efectivo del Sistema, no se circunscribe a esperar que cada responsable cumpla con la tarea asignada, sino que se extiende a preparar a los RRHH, preparar los recursos tecnológicos y materiales y desarrollar algunas funciones específicas.
 - **Lanzamiento:** es el momento en que el Sistema inicia efectivamente su etapa operativa.
 - **Seguimiento:** se extiende desde el lanzamiento del sistema hasta el momento en que el mismo funciona con el grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio, o hasta cuando un informe final crítico el analista anuncia el fracaso de la implementación.

La Organización: enfoque analítico y enfoque sistémico

El análisis de un sistema revela su estructura y su forma de trabajar, es el saber cómo funcionan las cosas, el conocimiento. La síntesis se concentra en la función, es el por qué las cosas funcionan como lo hacen, el entendimiento. El análisis produce conocimiento, con lo cual es posible describir un sistema. La síntesis produce entendimiento, con lo cual se puede explicar un sistema. Con el análisis sólo se pueden determinar las interacciones entre las partes de un sistema. Con la síntesis, además de observar estas relaciones, se observan las interacciones con los otros sistemas que lo rodean y con el entorno.

Formalización de la estructura

El propósito del diseño organizativo, es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en sí mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión ya que depende del aumento de

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización. Según Mintzberg “la estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque, esto es siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”

Formalización del comportamiento

Un parámetro del diseño organizacional, relacionado con las posiciones individuales ha sido, la llamada formalización de comportamiento, este parámetro representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede ser formalizado en tres formas básicas:

- Por la posición: siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma, como en una descripción de la tarea.
- Por la corriente de trabajo: siendo atribuidas las especificaciones al trabajo, como en el caso de las órdenes de una imprenta.
- Por reglas: siendo emitidas las especificaciones en general, todo desde la vestimenta al uso de formularios, contenidas en los llamados manuales.

No importa cuáles sean los medios de formalización, por tarea, corriente de trabajo, o reglas, el efecto sobre la persona que hace el trabajo es el mismo; su comportamiento es regulado. El poder de cómo debe ser hecho el trabajo pasa de él a la persona que diseña las especificaciones, a menudo un analista en la tecnoestructura. Así, la formalización del comportamiento conduce a la especialización vertical de tareas. También, es razonable que la formalización esté relacionada con la especialización horizontal: las más estrechas tareas no especializadas son las más simples, las más repetitivas, y las más sujetas a altos grados de formalización.

¿Por qué formalizar el comportamiento?

Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo. Un primordial motivo para hacerlo es para coordinar actividades. Como se señaló anteriormente, la estandarización del contenido del trabajo es un mecanismo coordinador muy ajustado. Su parámetro de diseño correspondiente, la formalización de comportamiento es usada por lo tanto cuando las tareas requieren coordinación precisa y cuidadosamente predeterminada.

La formalización de comportamiento también es usada para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente. Las tareas son especializadas en la dimensión horizontal para lograr repetición: la formalización es usada entonces para imponerles los procedimientos más eficientes

La formalización también es usada para asegurar imparcialidad a los clientes. Las Oficinas debe tratar a todos por igual; por eso tiende a enfatizar la formalización del comportamiento. Las organizaciones del gobierno son particularmente sensibles a las acusaciones de favoritismo; por eso tienden a proliferar reglas y especificaciones. A veces las reglas son instituidas para proteger a los clientes, otras veces, a los empleados.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Herramientas para la formalización:

Organigramas

Los **organigramas** son la representación gráfica de la estructura formal de una empresa, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Muestra todos los niveles jerárquicos que se pueden encontrar dentro de la organización. Al igual que la palabra organización, el origen de la palabra organigrama proviene del griego ὄργανον (órganon) que significa instrumento.

Los organigramas cuentan con sus ventajas como:

- Constituye un medio de información.
- Permite visualizar las posiciones y cargos.
- Permite visualizar las relaciones entre estos.
- Ayuda a identificar la cadena de mando.
- Permite conocer la organización.



Pero también tiene sus inconvenientes como:

- El hecho de que son una representación estática, no puede representarse relaciones y/o puestos no estrictamente definidos,
- Es una representación simplificada de la realidad,
- Necesitan de constante actualización
- Solo muestra relaciones formales dentro de la organización.

Las funciones del organigrama:

- Establecer la comprensión de los problemas de comunicación.
- Orientar a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales. Proporcionar una imagen gráfica de la empresa a terceros.
- Constituir un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.
- Se definen niveles de jerarquía formal, se definen las relaciones de autoridad y asesoramiento.
- Se especifican divisiones geográficas, productos, clientes.
- Muestran los órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, las divisiones, los sectores.
- Ubica la posición de cada participante y su relación con el resto.
- Facilitan la formación e instrucción de las personas que ingresan a la organización.

Términos Básicos:

- Encabezamiento: es el encuadramiento resolutivo jurídico.
- Organigrama: representación gráfica de la estructura formal de una organización o parte de ella.
- Entegrama: representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura.
- Línea de dependencia jerárquica: aquella que relaciona jerárquicamente los entegramas. Línea de asesoramiento: líneas por las cuales se establece la existencia de órganos de asesoramiento no vinculantes, llamados staff.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Nivel: distinta importancia relativa que tienen las unidades de una organización de acuerdo con los grados jerárquicos, de dependencia y de autorización.
- Nivel jerárquico: definido por el rango del responsable y por el nivel de área o cargo.

Manuales de funciones

Los manuales de funciones sistematizan la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo. Describe cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada cargo dentro de la organización. Su objetivo primordial es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes de la organización de las actividades desarrolladas por los colaboradores, servir como herramienta para el análisis de los resultados obtenidos, ofrecer información que permita el establecimiento de métodos de control y seguimiento y adelantar procesos de autoevaluación de los logros obtenidos. Sus objetivos son:

- Designación formal del cargo.
- Enunciado de sus funciones.
- Descripción de sus tareas habituales.
- Vinculación con otras áreas de la empresa y con el exterior.
- Quienes son sus subordinados y él de quien depende.
- La información que recibe, procesa y emite

Su uso permite:

- Para el empleado: le permite ver con claridad su misión, facilitando así su integración a la organización al especificar cuál es su tarea, de qué es responsable, de quien depende y cuáles son las relaciones con otros miembros de la organización.
- Para el jefe: le provee un estándar para valorar la actuación de sus subordinados, apreciar las realizaciones y tener un visón más objetivo de la ejecución real.
- Para el análisis organizacional: permite apreciar la adecuación de la división del trabajo, de la asignación de responsabilidades, del grado de descentralización y del sistema relacional.
- Para la planificación de recursos humanos: provee información acerca del perfil de los puestos (conocimientos, experiencias) y permite advertir cuáles son los requerimientos de personal que deberá incorporar y capacitar.

Cursogramas

También llamados Circuitos, Flujogramas o Diagramas de Flujo. Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida que representa operaciones, registraciones y controles, una secuencia de actividades y para describir sus características, particularidades y componentes. El objetivo de normalizar la simbología que se utiliza persigue el fin de que sea comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión. Se trata de un método práctico de análisis de procesos de una empresa, "herramienta" que se utiliza para comprender, analizar, verificar y controlar (y proponer su mejora) los procedimientos. Representa los

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

recorridos entre los distintos “sectores” de la empresa, los formularios utilizados (su origen, cantidad, uso y destino) y las operaciones que se realizan en el proceso que se describe.

Utilidad

- Ver de un vistazo todo un procedimiento o parte de él.
- Permite describir sistemas en forma clara, lógica y concisa.
- Facilita la impresión visual del movimiento o flujo de la información desde su origen hasta su destino.
- Permite localizar con mayor rapidez pasos innecesarios, falta de controles, exceso de formularios y/o registros, etc.
- Detectar los nudos del procedimiento o cuellos de botella para la información.
- Racionalizar el uso de la documentación: copias innecesarias o faltantes.
- Sintetizar las actividades de un sector.
- Determinar lugares de archivos.
- Facilitar las auditorías internas
- Verificar el cumplimiento de principios del control interno

Limitaciones

- No existe una simbología universal que se deba usar para su diagramación ya que existen simbologías propuestas como las reguladas por las normas IRAM.
- Por ser gráfico es incompleto, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso, pero esta limitación está salvada por el uso del manual de procedimientos. Prescinde del factor tiempo en su diagrama, no se puede determinar cuánto tarda o qué tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso; esta limitación se salva con otros diagramas denominados “diagramas de tiempo” o “cronogramas”.
- No indican la carga de trabajo o sea la cantidad de veces que se repite cada operación, esto se suele salvar con los “diagramas de carga de trabajo sectorial” usados generalmente en empresas industriales.

Manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos es un documento que brinda información respecto a las distintas operaciones que realiza una organización, empresa o un departamento específico de ella. Es preparado por la misma institución u organización donde es utilizado y presenta su información de forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible.

Está diseñado como una herramienta administrativa de uso cotidiano, ya que permite orientar el desempeño del trabajador ante cualquier duda. Por otro lado, también es instrumento que facilita el control interno de la organización, ya que detalla las labores que se deben llevar a cabo.

Cuando hablamos de procedimientos, en este ámbito, nos referimos no sólo a acciones concretas y conjuntos de labores, sino también a los materiales que involucran, al orden en que deben realizarse, el tiempo que normalmente deben tomar y al conjunto sistemático y concatenado de procesos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Los manuales de procedimientos tienen el objetivo de:

- Facilitan la capacitación y adiestramiento del personal.
- Especifican las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, departamento o de la organización toda.
- Proporcionan una visión integral de los procesos que componen las labores de la empresa u organización.
- Componen el historial de procedimientos de la organización, ganando luego valor documental.
- Permiten la evaluación del desempeño de los trabajadores en base al ideal esperado por la empresa
- Fuente de consulta para resolver situaciones específicas.
- Mayor flexibilidad en la rotación del personal.
- Promover uniformidad de entendimiento sobre las tareas: versión oficial de la organización Solución uniforme de situaciones similares, por lo tanto, coherencia.
- Establecer un standard de trabajo
- Facilitar el examen y la revisión de procedimientos
- Facilitar el control y la auditoría interna

Procesos

Un **proceso** es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Norma ISO 9000:2000)

Podemos destacar ciertos elementos diferenciadores:

- Temporalidad: implican necesariamente el transcurso del tiempo. Cuando se lleva a cabo un proceso éste se desarrolla a lo largo de un lapso de tiempo determinado
- Secuencialidad: todo proceso comprende una serie de fases que se suceden, un conjunto de hechos o actos que se desarrollan en forma concatenada

La RAE define a **Procedimiento** como: sucesión, serie de cosas que siguen cada una a otra, un acto o serie de actos u operaciones con que se hace una cosa. Método de ejecutar algunas cosas.

Puntos de distinción entre “procesos” y “procedimientos”:

- 1) Mientras que el proceso puede hacer referencia tanto a un fenómeno natural como a una operación artificial, el término procedimiento siempre hace referencia a una operación artificial.
- 2) Mientras que las etapas que están recogidas de un proceso pueden estar concebidas bien implícitas o explícitamente, las recogidas en un procedimiento siempre están

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

explícitamente. Podríamos considerar que un procedimiento es un caso particular de proceso.

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos

Características de un Proceso

- Misión perfectamente definible: Qué – Para Qué – Para Quién
- Fronteras claras: Entradas y Salidas concretas
- Secuencia de etapas o acciones claramente integrables: Subprocesos
- Medidas identificables Cantidad – Calidad – Coste – Entrega



Responsable de Proceso

Los gestores de proceso son los especialistas en el Proceso, responsables de la definición del mismo. El perfil de un Gestor de proceso:

- Querer asumir la responsabilidad de la organización del Proceso a su cargo.
- Conocer muy bien el Proceso a su cargo. Ser un especialista del mismo. (adquirir herramientas para hacer más eficiente su gestión)
- Disponer del poder que se les ha delegado para definir y organizar el Proceso a su cargo, creando el entorno adecuado para que el equipo pueda tomar las decisiones e iniciativas necesarias para alcanzar el resultado propuesto.

Rol del Gestor de procesos

- Asumir la misión, los objetivos y la responsabilidad de definir y organizar el Proceso, asegurando su efectividad y eficiencia de forma estable.
- Lograr la interrelación con los demás Procesos, estableciendo los adecuados requerimientos de esa interrelación, en un trabajo interdisciplinario con los demás Gestores de Procesos.
- Asegurar que la definición del Proceso esté adecuadamente documentada con los controles y medidas necesarias, y que su información sea distribuida a las personas afectadas.
- Definir las pautas de la organización del Proceso, implantando los procedimientos e instrucciones necesarios para aportar el máximo valor añadido en la consecución de la eficiencia y la satisfacción del cliente o usuario.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Tipos de procesos

Procesos Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Son necesarios para el mantenimiento y progreso de la organización

Procesos Operativos: procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Aportan valor al cliente o usuario. Guardan relación directa con los clientes. tienen impacto sobre su satisfacción

Procesos de Soporte: procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Apoyan a los procesos operativos para que se cumplan.

La gestión de proceso se construye sobre cinco etapas consecutivas

- Identificación de Procesos: se recomienda utilizar el brainstorming o la tormenta de ideas en equipo para poder identificar todos los procesos de la organización independientemente de su tamaño, jerarquía o importancia.
- Inventario de Procesos: enlistar los procesos en dos categorías: Procesos y Subprocesos. Al conjunto de procesos y subprocesos se lo denominará "Catálogo de Procesos".
- Clasificación de Procesos: procesos operativos, procesos de apoyo y procesos estratégicos.
- Mapa de Procesos: una vez identificados, jerarquizados y clasificados, conviene representarlos gráficamente de forma que se pueda evidenciar sus interrelaciones (Clientes y proveedores internos), para ello se utiliza los Mapas de Procesos.
- Selección de Procesos: no todos los procesos identificados pueden ser estudiados al mismo tiempo, por lo cual es necesario priorizar y concentrar esfuerzos en los más críticos para mejorarlos

Proceso Administrativo

El **proceso administrativo** es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible. El proceso administrativo es continuo. No se trata de realizar cada una de las etapas y todo termina ahí. Cuando termina un ciclo, se pasa al siguiente. Normalmente se utiliza para el objetivo general de la empresa, objetivos particulares o incluso para proyectos menores.

Henri Fayol, fue el creador del proceso administrativo. De él emanan las 5 etapas de las que se compone el proceso administrativo:

- Planificar: Trata de programar las tareas a realizar y resolver las cuestiones pertinentes que más tarde se ejecutarán
- Organizar: La idea es ver quién se encargará de cada tarea, en qué orden y que estructura tendrá el proyecto en su ejecución.
- Dirigir: La dirección no sólo se encarga de mandar, también se encarga de ayudar, respaldar e intervenir ante cualquier conflicto que se presente en la consecución de objetivos.