

**Opción de Práctica  
Profesional: Trabajo de  
aplicación de conceptos y  
técnicas de Administración  
en situación laboral o  
ambiente real.**

**Instituto de Administración**

**Facultad de Ciencias  
Económicas**

**Universidad Nacional de  
Tucumán**

***“Proyecto “+Conectados”. Un análisis  
desde la perspectiva de los Procesos  
Internos”***



**Alumna: Cárdenas Carla  
Noelia**

**DNI: 37.633.238**

**Tutor: Lic. García Javier  
Antonio**

**Año: 2021**

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

### ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>1</b>
<b>DATOS GENERALES</b> .....	<b>3</b>
<b>INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b> .....	<b>3</b>
<b>CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL</b> .....	<b>4</b>
<b>DIVULGACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL</b> .....	<b>16</b>
<b>DOCUMENTACIÓN PROBATORIA</b> .....	<b>18</b>
<b>COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE</b> .....	<b>24</b>
<b>PLAN DE TRABAJO</b> .....	<b>25</b>
<b>MODALIDAD</b> .....	<b>26</b>
<b>TÍTULO DEL TRABAJO</b> .....	<b>26</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>26</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>28</b>
Acerca de MA S.A.A.I.....	<b>28</b>
<b>PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>29</b>
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>29</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>30</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>32</b>
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>36</b>
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b> .....	<b>37</b>
<b>DETALLE DE CARGA HORARIA</b> .....	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>39</b>
<b>PRIMER INFORME DE AVANCE PRÁCTICA PROFESIONAL 2021</b> .....	<b>40</b>
<b>SEGUNDO INFORME DE AVANCE PRÁCTICA PROFESIONAL 2021</b> .....	<b>42</b>
<b>TERCER INFORME DE AVANCES PRÁCTICA PROFESIONAL 2021</b> .....	<b>44</b>
<b>TRABAJO DE CAMPO</b> .....	<b>46</b>
<b>MODALIDAD</b> .....	<b>47</b>
<b>TÍTULO DEL TRABAJO</b> .....	<b>47</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>47</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>48</b>
<b>PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>50</b>
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACION</b> .....	<b>51</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>52</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>53</b>
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>60</b>
<b>DESARROLLO</b> .....	<b>61</b>

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

<b>Etapa Cualitativa .....</b>	<b>61</b>
<b>Etapa cuantitativa.....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>89</b>

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellido y Nombres: Cárdenas Carla Noelia	Apellido y Nombres del Director: Lic. García Javier Antonio
DNI: 37.633.238	DNI:
Tema: "Proyecto "+Conectados". Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos".	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Gerencia Departamental de Administración de Personal de la Empresa MA S.A.A.I. - Complejo Agroindustrial situado en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy -	

### INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

En el marco del presente trabajo de Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, en primer lugar, se ha utilizado como medio de recolección de datos la observación directa de la dinámica del área de trabajo en la empresa MA S.A.A.I., posteriormente se ha analizado una amplia cantidad de documentación referente a la historia, normativas y procesos de la misma y específicamente de la Gerencia Departamental de Administración de Personal. También se han llevado a cabo entrevistas con colaboradores directos y líderes del Proyecto "+Conectados" para poder comprender mejor el objeto de estudio.

Luego se propuso identificar y categorizar los datos, según lo dispuesto por el autor Simons R. (1998) en su obra "Palancas de control"; resultando que la empresa MA S.A.A.I. cuenta con Sistemas de Creencias, Sistemas de Límites, Sistemas de Control Diagnostico y Sistemas de Control Interactivo.

A continuación, se han elaborado un total de 28 documentos, que dan soporte a la creación de una Base de conocimiento que fue necesaria indexar a la herramienta digital Portal de Servicios. Dicha Base de conocimiento está dirigida a los usuarios, cuenta con una estructura que informa detalles de cada tipo de proceso que se desea gestionar, los requisitos que se deben cumplir y también las limitaciones en cuanto a las solicitudes de estos procesos. El fin de estos documentos es cumplir una función de consulta individual y autogestionada en

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

vez de una consulta dirigida a personal de la Gerencia, lo que genera a su vez una demasía de carga administrativa para esos colaboradores.

Luego se procedió a analizar profundamente los Factores Claves de Éxito de la Compañía, a fin de determinar cuáles son elementos que hacen que la empresa sea única y exitosa, líder a nivel nacional en la producción de Azúcar y Papel, a partir de la caña de azúcar. Pese a una importante participación en otros mercados como el de Energía, Frutas críticas, Bioetanol, Carnes y granos.

A partir de este análisis, se procedió a elaborar una herramienta de Tablero de comando operativo con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Por último, se han establecido las correspondientes conclusiones del presente trabajo de campo.

### **CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL**

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

En una primera instancia se esperaba poder dar un cumplimiento íntegro y concreto de acuerdo con el Plan de Trabajo original, pero dadas ciertas circunstancias relacionadas a directivas de la Empresa y cuestiones ajenas que sobrepasaban mi responsabilidad, lamentablemente no se pudo concretar la parte cuantitativa planificada. Es decir, no se pudieron concretar las mediciones que se esperaban efectuar mediante la herramienta de Tablero de comando; dado que el acceso a los datos respecto al uso del Portal de Servicios no se encontraba disponible.

### **DIVULGACIÓN**

Como parte de la divulgación del trabajo de investigación y con el objetivo de generar espacios de reflexión en el marco de la Práctica Profesional, he participado en primera instancia en la **I Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizó el día Miércoles 23 de Junio de 2021, de 18:30 a 20:30 horas en forma virtual por la plataforma Zoom.

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



### REUNION DE DISCUSIÓN DE AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 23 de Junio de 2021, de 18:30 a 20:30 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

<https://us02web.zoom.us/j/83365873364?pwd=TrVtNXNk1ArVEFaM2wzV3FEc081UT09>

ID de reunión: **833 6587 3364**

Código de acceso: **pplaa**

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

Miércoles 23/06	
Hora	Título del Trabajo
19:15	<b>"Diseño de Indicadores de Gestión y Control Interno aplicado al Proceso de Reemplazos"</b> Alumno: Robles, Belén Daiana  Tutor: Gor, Natalia
19:30	<b>"Proyecto "+Conectados". Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos"</b> Alumna: Cárdenas, Carla Noelia Tutor: García, Javier Antonio
19:45	<b>"Aplicación de herramientas de gestión en el área de compras de una empresa industrial argentina"</b> Alumno: Galvez Garau, Aldana Sofia. Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique.
20:00	<b>"Hábitos en canales de comunicación digital en la nueva normalidad del NOA"</b> Alumno: Vera del Barco, Pablo Agustín Tutor: Rodríguez, María Fernanda
20:15	<b>"Aplicación de Influencer Marketing en Plataformas Digitales"</b> Alumno: Saffe, Antuan Tutor: Rodríguez, María Fernanda

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



### Proyecto "+Conectados". Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos.

Autora: Cárdenas Carla Noelia  
Tutor: Lic. García Javier Antonio  
Cátedra de Práctica Profesional LA - 2021  
Facultad de Ciencias Económicas - UNT

### Acerca de MA S.A.A.I.

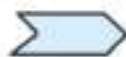
MA S.A.A.I es una empresa agroindustrial argentina con 113 años de historia, líder en la producción de



y con una importante participación en los mercados de



**Plan Génesis XXI**



**Proyecto +Conectados**

## Presentación del problema

01

### Crisis sanitaria

Pandemia por virus Covid-19

02

### Decreto presidencial A.S.P.O.

Personal imposibilitado de  
gestionar de manera presencial

03

### Situación problemática

04

### Proyecto "+Conectados"

Uso de PORTAL DE SERVICIOS



## Preguntas de investigación

¿Cuáles son los procesos de gestión con más relevancia?

¿Cómo se podrían formalizar los procesos de gestión más relevantes?

¿Qué acción se podría emprender para aumentar la Oferta  
en el PORTAL DE SERVICIOS?

¿De qué forma o con qué herramienta se podría  
cuantificar el grado de desempeño del Proyecto  
"+Conectados"?





## Objetivos

Proponer un Plan de Mejora en los procesos

internos que regula el Proyecto "+Conectados"

01

Identificar los principales procesos que integran la cartera de Ofertas al empleado

03

Definir los procedimientos y tareas referidos a los procesos de gestión presenciales

02

Formalizar los principales procesos

04

Definir Indicadores de Gestión

## Marco teórico

### Metodología de Investigación

Hernández Sampieri, R., et al. (2014). *Metodología de la investigación*.

### Herramientas de Control de Gestión

Duozzo, M., et al. (2020). *Aplicación de herramientas de Control de Gestión en: Juguetería Guindí*.

Pérez Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial. Textos y Casos*.

Schuttemberger, I. (2018). *Diseño e implementación de mecanismos de Control de combustible*.

Simons, R. (1988). *Palancas de control. Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*.

### Indicadores de Gestión

Ballvé, A. M. (2008). *Tablero de control. Información para crear valor*.

Beltrán Jaramilla, J. (1998). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad*.

García, J., Medina, M. y Ponce, N. (2017). *Indicadores de gestión para el Instituto de Administración de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT)*.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*.

Made Lahlte, M. (2020). *Tableros de comando operativos. Grupo San Agustín*.

Pérez Alfaro, A. (2000). *Control de gestión y tablero de comando*.

## Marco metodológico

### Enfoque metodológico

MIXTO

### Diseño de investigación

Diseño Exploratorio  
Secuencial

### Instrumentos

Análisis documental  
Observación directa  
Entrevistas



# Desarrollo



## Sistemas de Control Diagnóstico



Sistemas de información:

- \* Norte - Evaluación de desempeño
- \* Sigma - Tableros de gestión
- \* Sicop - Sistemas para gestión de contratistas
- \* SAME - Sistema de Administración y Mantenimiento de Equipos
- \* PFM - Gestión de Proyectos
- \* Gestión de pasajes aéreos



Tableros de gestión



Control de presupuestos



**PORTAL DE SERVICIOS**



## Sistemas de Control Interactivo



Reuniones formales



Oficina de Transformación



Comités

## Análisis F-O-D-A



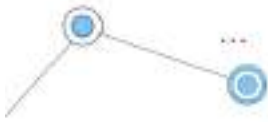
## Factores Claves de Éxito



## PORTAL DE SERVICIOS



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Base de conocimiento

- Nombre del Proceso**
- Se establece como Título del documento el nombre del proceso de gestión al que hace referencia la oferta del PORTAL DE SERVICIOS.
- ¿Qué puedo gestionar?**
- Se proporciona información acerca de la gestión -solicitud o consulta- de la oferta seleccionada.
- ¿Cómo gestiono una solicitud?**
- Se propone una consecución de pasos detallada con el fin de direccionar la correcta selección del proceso de gestión.
- ¿Qué requisitos debo cumplir?**
- Se detalla cuales son los requisitos o condiciones necesarias para poder acceder al proceso de gestión de solicitud.
- Limitaciones**
- Se proporciona información sobre aquellas causales basadas en Normativas de la empresa, que restringen las solicitudes de determinados procesos de gestión.



**Prácticas Personales para Personal del [REDACTED]**

**Objeto:** "Selección personal".

**¿Qué puedo gestionar?**

A través de la **Oferta Selección Personal** puedo gestionar el pedido de una suma de dinero que el [REDACTED] otorga a los Funcionarios en casos de necesidad económica a solicitud médica.

**¿Cómo solicito un Práctico Personal?**

• Ingresar al **PORTAL DE SERVICIOS** desde la web [REDACTED] a través de la aplicación móvil [REDACTED].

• Seleccionar la categoría **Experiencia Empleada**.

• Ingresar la palabra clave "Práctico" en el buscador y seleccionar los **Oportunidades** asociadas.

• Completar el formulario y hacer click en enviar.

• El sistema le informará un número de seguimiento de la gestión.

**¿Qué requisitos debo reunir para solicitar un Práctico personal?**

1. Contar con una antigüedad mínima de dos (2) años en la Compañía.
2. Ingresar el motivo que justifica la solicitud del Práctico y adjuntar la documentación que considere pertinente.
3. Tener pendiente que el plazo máximo para la resolución del problema es de 15 (quince) días hábiles para poder ser resuelto si así lo requiere.
4. No haber un Práctico activo en el momento de solicitar. Un ejemplo de Práctico activo es aquel otorgado a beneficiarios del "Programa de Ingreso a la Casa Propia".

**¿Cuál es el monto máximo de Práctico Personal que puedo solicitar?**

- ✓ Personal Permanente: hasta un (1) sueldo y medio.
- ✓ Personal Temporario: hasta un (1) sueldo.

**¿Cómo se cubre el monto máximo del Práctico, se cubre todo el sueldo?**

1. Empleados de los Centros: Sueldo básico + Antigüedad.

**1. Documento para SMOO - Portal de Servicios**

**Práctico Personal**

Se beneficia del [REDACTED] para todos sus colaboradores.

**Aquí encontrará información sobre:**

- Requisitos y condiciones
- Realizar una solicitud en el Portal de Servicios

**¿Cuáles son los requisitos y condiciones?**

1. Tener un año de antigüedad como mínimo en la empresa.
2. Contar mínimo a cargo, un sueldo y medio para empleados permanentes y un sueldo para empleados temporarios.
3. Pagar de información: hasta 12 (doce) cuotas mensuales y consecutivas.
4. No tener un préstamo vigente actualmente de este crédito.
5. Tener un fondo de sueldo.
6. Tener un Práctico [REDACTED] activo para préstamos a cargo y los préstamos de los 12 meses de antigüedad en préstamo anterior. En el caso de no tener un préstamo a cargo, se otorga una línea de crédito.

**¿Cómo solicito un préstamo personal en el Portal de Servicios?**


1. Ingresar a la **Experiencia Empleada**, seleccionar el documento "Selección Personal" y estar en la categoría "Práctico".
2. Completar la información requerida y hacer click en enviar.
3. El sistema le informará un número de gestión para el seguimiento de su gestión.
4. La solicitud será enviada a la oficina de gestión.
5. Una vez aprobada la solicitud, el Práctico Personal se otorgará en el día del sueldo.
6. Si la solicitud por algún motivo es rechazada, podrá informarse mediante correo electrónico al correo [REDACTED].

**¿Cuáles son los pasos del préstamo?**

- Los colaboradores de Recibir o Recibir en su cuenta desde los días viernes de cada semana.
- Para los colaboradores de Recibir o Recibir en su cuenta desde el día del sueldo, el Práctico Personal será otorgado en el día del sueldo.

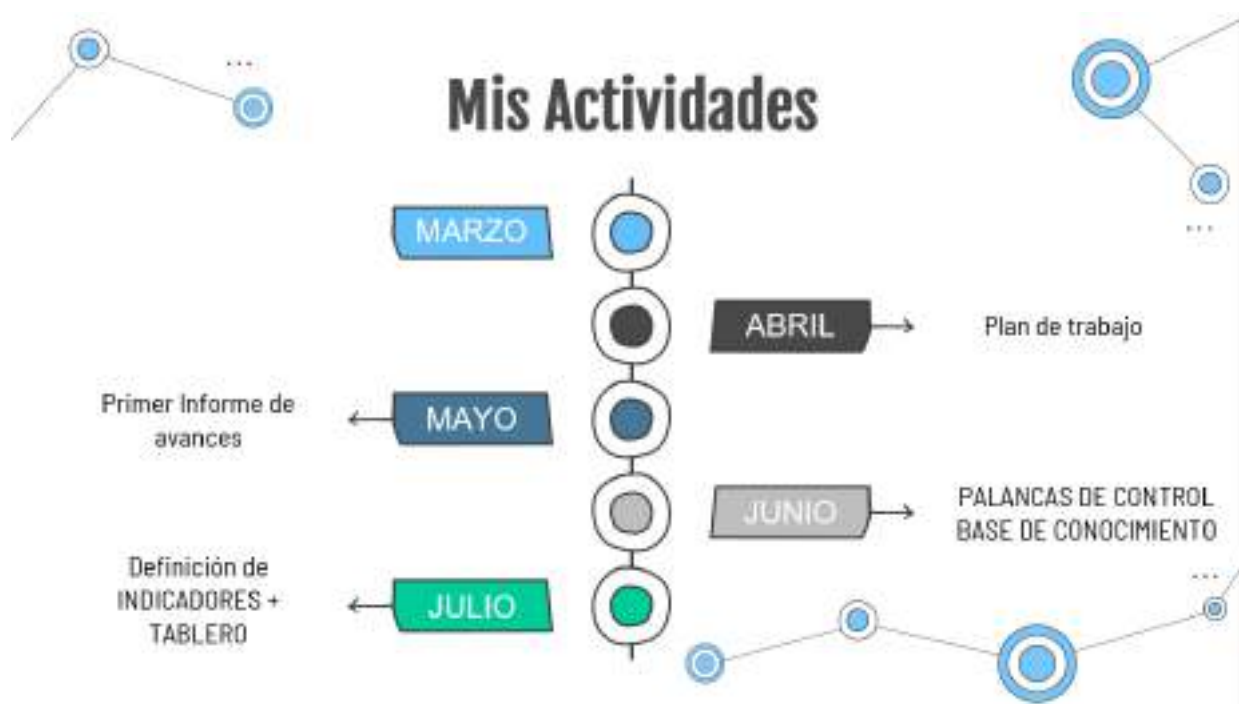
**¿Cuándo puedo solicitar un préstamo?**

- Para solicitar un préstamo personal, con el caso de [REDACTED] informarse al correo electrónico [REDACTED] desde la categoría de "Experiencia Empleada".
- Si se solicita antes de una fecha, deberá ser informado de la causa de rechazo.



**Coincidencia del 95%**

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Muchas gracias por su atención



En segunda instancia, he participado como *expositora* en la IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**Administración**, que se realizó en Modalidad Virtual del 02 al 06 de agosto de 2021.

Link al video en plataforma Youtube: <https://youtu.be/6QaYefPvK58>



**IX MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

**Exposición de trabajos: 02/08 al 06/08  
Fecha límite de presentación: 10/07**

Presentaciones de Trabajos de:

- **Análisis Cuantitativo de Negocios I**
- **Taller de Metodología de Investigación en Administración.**
- **Práctica Profesional de la Lic. en Administración.**
- **Comercialización II**

Informes y Contacto  
[jornadasdeinvestigacion@face.unt.edu.ar](mailto:jornadasdeinvestigacion@face.unt.edu.ar)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Presentaciones Virtuales en Video - Participación en Foros de Discusión.

### **CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN**

A continuación, se incluyen los comentarios de participaciones en Charlas de egresados de la Licenciatura en Administración, que muy amablemente y con mucha predisposición nos han acercado sus experiencias personales en cuanto a la carrera o nos han ampliado los conocimientos, como en el caso de las Charlas de los Mg. Adolfo Jorge Rospide y Mg. Silvia Usandivaras.



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- Charla del Lic. Ignacio Schuttemberger: “El poder de la información oculta en los datos y su utilidad para la toma de decisiones inteligentes”.



laboral.

Enlace permanente · Mostrar mensaje anterior · Responder

**Re: Foro de Reflexiones de la Charla de Ignacio Schuttemberger**  
de Carla Noella Cárdenas - Wednesday, 14 de April de 2021, 22:21

Excelente charla del Licenciado Ignacio. Me pareció súper valioso que la charla sea de un egresado de nuestra carrera y de nuestra casa de estudios, nos da una perspectiva realista de cómo podemos desenvolvernmos en el entorno empresarial. Lo que más me llamó la atención fue la actitud autodidacta del Licenciado, lo cual radica en su curiosidad por aprender más allá de haber conseguido su título. Por lo menos a mí, me abrió el panorama al informarnos/comentarnos del amplio rubro en el que se puede aplicar el Análisis de datos y la importancia del mismo para poder tomar decisiones basadas en predicciones que se hacen gracias a la interpretación de datos pasados como por ejemplo el comportamiento de ciertos clientes. Resultó una charla muy fructífera porque realmente creo que el Licenciado nos dejó en claro que hoy en día, no basta con lo aprendido en la Facultad sino que debemos indagar más allá de las problemáticas, debemos nutrirnos siempre de nuevos conocimientos con el fin de estar preparados para responder a la mismas y por último que la ciencia de datos o análisis de datos resultan cruciales y ya forman parte de la cotidianidad del entorno empresarial. Sobre este último punto también resalto algo que se mencionó que es, que los datos por sí solos no aportan nada, se deben procesar y transformar con el fin de obtener esa información valiosa que permite a los Gerentes encaminar su decisión; dado que la función de Data Science no es reemplazar a alguien en la organización sino más bien complementar.

En ese punto es que como fundador de Walrus nos dice que lo primero es “empaparse de la organización” y luego “trabajar en forma conjunta con la organización”.

Agradecemos el tiempo y predisposición del Lic Ignacio Schuttemberger.

Calificación máxima: -

Enlace permanente · Mostrar mensaje anterior · Responder

- Charla de la Lic. Ana D'Arterio: “Mi experiencia profesional”



También fue clave en las habilidades que el área de marketing necesita y me motivó a continuar con una actitud que fortalece la participación en actividades formativas. Agradazgo a ella y al espacio que brindan hace años para crecer en las herramientas del presente y futuro.

Enlace permanente · Mostrar mensaje anterior · Responder

**Re: Foro de Reflexiones de la Charla de Ana D'Arterio**  
de Carla Noella Cárdenas - Tuesday, 1 de June de 2021, 19:00

En primer lugar quiero destacar la predisposición de la Licenciada D'Arterio de compartirnos su experiencia personal. Me pareció bastante enriquecedora, amena y muy cercana a la realidad que podemos atravesar como próximos egresados. Destaco su carisma y profesionalidad para exponer frente a otros, su consejo muy humilde de seguir adquiriendo conocimientos pese a obtener el título de Licenciado; dado que la realidad y el contexto laboral resultan muy fluctuantes, por lo que cada vez más resulta necesario contar con capacidades y habilidades que nos permitan responder a distintas incertidumbres. Destaco su valentía de tomar el riesgo para no quedarse en una zona de confort, la búsqueda de oportunidades de crecimiento, que resultaron en experiencias laborales muy importantes dentro y fuera del país producto de la participación en grandes Compañías. Me encantó que pudiera compartirnos que al egresar no aálmes con todas las respuestas sobre qué hacer, sobre qué área específica desempeñarnos y que por ello deberíamos poder aprender a tolerar el fracaso, fortalecer nuestra resiliencia sobre todo; y que más bien encontrar nuestro rumbo forma parte de un proceso personal en el que en base a experiencias laborales, capacitaciones que ayudan a mejorar las habilidades hard, fortalecimiento de habilidades soft, inserción en la realidad empresarial podemos encontrar lo que nos destaca como Licenciados en Administración, egresados de la UNT. Agradezco nuevamente la predisposición de la Licenciada D'Arterio y de todos los colaboradores que pudieron acercarnos esta charla.

Calificación máxima: -

Enlace permanente · Mostrar mensaje anterior · Responder

### REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

En cuanto a mi experiencia, como próxima egresada de nuestra casa de estudios, debo decir que el camino hasta esta instancia ha sido sinuoso, por momentos con algunos traspies, otros con menor dificultad y otros ampliamente gratificantes. En este último punto resulta importante mencionar que, durante el año 2019 he participado en la V Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, obteniendo el 1º Lugar con el trabajo de investigación titulado “Competencias del Docente Universitario” y en la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, obteniendo el 2º Lugar con el trabajo de investigación titulado “Control de gestión en Berlín Eventos”. Ambas menciones denotan la oportunidad que ofrece nuestra casa de estudios para fomentar el análisis, la investigación y la aplicación de lo aprendido con el plus de la posterior divulgación de estos trabajos. Además de resaltar valores como el trabajo en equipo, la planificación para obtener resultados en tiempos determinados, el respeto, el compañerismo y el aprendizaje continuo.

Respecto a la última etapa de la Práctica Profesional, la misma ha sido placentera y enriquecedora; puesto que desempeñar el trabajo de campo dentro de la Gerencia de una de las Compañías más renombradas e importantes de nuestro país ha abierto el horizonte de aprendizaje a múltiples aspectos. Al efectuar diagnósticos, analizar problemas que afectan a las decisiones estratégicas, detectando oportunidades de mejora y dado que el trabajo elaborado ha sido validado por la consultora externa “M3trica” (quien fue contratada por MA S.A.A.I. para llevar adelante la gestión del cambio); he podido transitar un proceso de aprendizaje personal concreto, a tal punto, que he modificado y adquirido habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores. A la misma vez, que me ha permitido explotar el potencial interno para poder dar lo mejor de mi persona.

Para finalizar, quiero agradecer en primer lugar a mi mamá, papá, hermanos y familiares que siempre han creído en mí, aquellos que supieron ser pilares de acero para no dejarme caer y me han llenado de amor cada día de mi vida. A las amigas de la vida universitaria, que no sólo te salvan un poco la carrera si no también la vida, más cuando se está tan lejos de casa.

A los profesionales que integran el Instituto de Administración porque siempre me han apoyado, han fomentado actividades para explotar el potencial y el aprendizaje personal, porque han sabido ser mucho más que docentes si no que también me han preparado para el mundo laboral, real, que no es tan claro como lo dictan los libros que estudiamos. A ellos les pido que nunca pierdan su vocación, que Dios los acompañe en el camino de seguir formando profesionales y personas excelentes.

A mi tutor, el Licenciado Javier García por quien tengo un cariño inmenso y con quien he compartido tutorías durante tres trabajos, resultando exitosos los mencionados anteriormente; a él que ha sabido comprender, acompañar, aconsejar, dirigir y enseñar durante todo este camino emprendido.

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

Por último, agradecer a todo el equipo en conjunto de la Gerencia Departamental de Administración de Personal de la Compañía MA S.A.A.I. ya que no solo han abierto las puertas de sus oficinas, si no que me han acompañado durante este trayecto. Mi más sincero agradecimiento por su predisposición, tratándome cada día con mucho respeto, gratitud y compartiendo todo lo aprendido durante sus años de experiencia en el entorno laboral.

A todas estas personas, MUCHÍSIMAS GRACIAS. Porque han valorado y exigido mi potencial para que próximamente pueda ser una Licenciada en Administración excelente, pero por sobre todas las cosas para que sea una gran persona.

### **DOCUMENTACIÓN PROBATORIA**

A continuación, se adjunta la Carta Acuerdo de Prácticas Profesionales no rentadas entre la Facultad de Ciencias Económicas y la Empresa Ledesma S.A.A.I.

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

 Práctica Profesional Supervisada I  Facultad de Ciencias Económicas - UNT	CARTA ACUERDO PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS
--	--

Entre la empresa Ledesma SAAI, con domicilio en calle Salta S/N B° Ledesma, en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy, representada en este acto por el Lic. Ricardo Rafael Salas, DNI 26.485.519, en su carácter de Jefe del Departamento Gestión del Talento NOA y Cuyo con domicilio en calle Salta S/N B° Ledesma, en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy, por una parte, en adelante "LA EMPRESA", la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (U.N.T.), representada en este acto por la Sra. Vicedecana Mg. María Liliana Pacheco DNI 14.353.035, con domicilio en Avda. Independencia 1800 de la Ciudad de San Miguel de Tucumán, en adelante "LA FACE" y el Sr./a Carla Noelia Cárdenas DNI 37.633.238, con domicilio en Purmamarca N°227 Mza 311 L53 Barrio La Loma, en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy, en adelante "EL PRACTICANTE" se conviene en celebrar la presente **CARTA ACUERDO DE PRACTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS NO RENTADAS**, en adelante PPS, la que queda sujeta a las siguientes cláusulas y condiciones:.....

**PRIMERA:** La presente Carta Acuerdo de PPS se celebra en el marco del Plan de Estudio 2014 para la carrera de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Tucumán, dentro del cual se establece la materia de Práctica Profesional Supervisada. El acuerdo que se celebra tiene como objetivo brindar a los alumnos de LA FACE que actuarán como **PRACTICANTES** la oportunidad de:

- Desarrollar capacidades, habilidades y destrezas necesarias para su desempeño en el ámbito laboral (competencias laborales).....
- Fomentar su espíritu emprendedor.....
- Vincularse con el medio y fomentar su proyección social.....
- Obtener experiencia práctica complementaria de la formación teórica elegida que lo habilite para el ejercicio de la profesión u oficio.....
- Formarse en aspectos que le serán de utilidad en su posterior búsqueda laboral.....
- Ofrecer la posibilidad de conocer y manejar tecnologías actualizadas.....
- Contribuir a la tarea de orientación vacacional dirigida a efectuar una correcta elección profesional futura.....

  
 JEFE DE GESTIÓN DEL TALENTO  
 LEDESMA, S. A. S.  
 LA EMPRESA

  
 EL PRACTICANTE

  
 LA FACE

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

 Práctica Profesional Supervisada I  Facultad de Ciencias Económicas - UNT	CARTA ACUERDO PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS
--	--

**SEGUNDA:** El PRACTICANTE desarrollará sus actividades en instalaciones designadas por LA EMPRESA, con una carga horaria no mayor a 20 (veinte) horas semanales. Las PPS se extenderán durante un período comprendido entre el 26/04/2021 al 07/07/2021. En ningún caso el presente acuerdo puede ser prorrogado o extendido o tendrá una vigencia mayor a la comprendida en el período señalado. Cualquier modificación, cambio, extensión o la que fuere del presente acuerdo en ningún caso será válido y menos aun que de ello puede resultar alguna obligación a la FACE, siendo la presente condición esencial del presente acuerdo.

**TERCERA:** Las actividades realizadas por el PRACTICANTE son consideradas de carácter estrictamente académico, complementarias a su formación universitaria y asimilables a las realizadas en las instalaciones de LA FACE, razón por la cual se establece que las prácticas son NO RENTADAS.

**CUARTA:** En ningún caso las prácticas o tareas a desarrollar en el marco del presente acuerdo creará ó importará ningún tipo de vínculo jurídico o relación laboral o pasantía entre LA EMPRESA y EL PRACTICANTE y/o entre LA EMPRESA y LA FACE.

**QUINTA:** EL PRACTICANTE tendrá la cobertura contra accidentes personales conforme seguro contratado para tal fin, para todo accidente que pudiera sufrir como consecuencia de la actividad que desarrolle por esta práctica, cobertura que estará a cargo de LA U.N.T. exclusivamente, quien se obliga a acreditar la contratación del seguro en forma previa a la iniciación de la PPS.

**SEXTA:** El seguimiento y la evaluación de la práctica estarán, por parte de LA FACE a cargo del Docente Tutor Lic. Javier Antonio García quien tendrá a su cargo:--

- a).- Verificar el cumplimiento del presente convenio.
- b).- Verificar el cumplimiento de la reglamentación pertinente.
- c).- Evaluar al Practicante en el desempeño en sus tareas.

Asimismo por su parte LA EMPRESA designa como Tutores Externos a:

  
 Silvia Rosendo Galante  
 JEFE DE GESTIÓN DEL TALENTO  
 LA EMPRESA

  
 EL PRACTICANTE

  
 LA FACE

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

 <p>Práctica Profesional Supervisada I</p> <p>Facultad de Ciencias Económicas - UNT</p>	<p>CARTA ACUERDO PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS</p>
--	--

- Jesús Sebastián Bozo, DNI 30.072.159, Jefe de la Sección Liquidación
- Javier Alejandro Gil, DNI 36.306.717, Jefe de la Sección Administración de Personal
- Ricardo Pablo Pacheco, DNI 31.183.141, Jefe de la Sección Experiencia del Empleado

Quiénes tendrán a su cargo:.....

- a).- La coordinación, evaluación y el seguimiento de la práctica, debiendo orientar las consultas del **PRACTICANTE** y mantener la comunicación con el docente tutor.....
- b).- Cuando por razones excepcionales la practica iniciada se vea interrumpida, ya sea por decisión **EL PRACTICANTE**, por decisión de **LA EMPRESA** o por razones de fuerza mayor, deberá comunicar tal situación al Docente Tutor por medio del formulario habilitado a tal fin, (Informe del Tutor Externo).....
- c).- Al finalizar la práctica elevar la evaluación final del practicante por medio del formulario habilitado a tal fin (Informe de Evaluación Final).....


**SÉPTIMA:** Son obligaciones de **EL PRACTICANTE**:.....

- a).- Cumplir con las directivas técnicas y de seguridad, así como las instrucciones que le sean impartidas por **LA EMPRESA**.....
- b).- Cumplir cuidadosa y responsablemente con las tareas asignadas, respetar los reglamentos y disposiciones de **LA EMPRESA**.....
- c).- Mantener confidencialidad sobre toda la información interna de **LA EMPRESA**, ya fuere durante o después de la práctica.....
- d).- Acatar las disposiciones reglamentarias vigentes en **LA EMPRESA** y cumplir con responsabilidad las tareas, actividades y horarios asignados.....
- e).- Procurar mantener una correcta presentación personal, consecuente con su calidad de estudiante universitario, durante el desarrollo de su Práctica.....
- f).- Elevar mensualmente un informe de avance de su práctica en formulario habilitado a tal fin.-

**OCTAVA:** **LA EMPRESA** se reserva el derecho de resolver el presente acuerdo, sin necesidad de interposición judicial o extrajudicial previa, si las evaluaciones o rendimientos de **EL PRACTICANTE** fueran insuficientes, si incumpliere con el programa de PPS ó si registrare

  
 DIRECTOR DEL BUEN  
 LEDESMA S.  
 LA EMPRESA

  
 EL PRACTICANTE

  
 LA FACE

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



sanción disciplinaria. Los **PRACTICANTES** no tendrán derecho a reclamar indemnización alguna.

**NOVENA:** En función del proceso educativo y la intención de respetar la libre decisión de las partes, cualesquiera de ellas podrá rescindir el presente acuerdo, con explicitación de los motivos y sin que las partes tengan derecho a reclamo patrimonial alguno, debiendo informar a la otra parte con antelación no menor a 5 (cinco) días corridos.

**DÉCIMA:** Las partes constituyen domicilios especiales en los arriba enunciados, donde se tendrán por válidas las citaciones, comunicaciones y notificaciones. Las partes se someten para el caso de divergencias a la Jurisdicción y Competencia de los Tribunales Ordinarios de la ciudad de San Miguel de Tucumán, con renuncia expresa de toda otra competencia ó jurisdicción.

**DÉCIMA-PRIMERA:** Con carácter de Declaración Jurada, manifestamos que la presente **CARTA ACUERDO DE PRACTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS NO RENTADAS** no incluye importes de dinero.

#### **Clausula Especial COVID 19:**

a)-La Empresa se compromete a observar y hacer respetar el cumplimiento de los protocolos y medidas de seguridad necesarias, implementadas para evitar las posibilidades de contagio de la enfermedad, principalmente aquellas que sean de cumplimiento obligatorio emanadas del Comité Operativo de Emergencia de la Provincia de Tucumán (COE).

b)-El Practicante se obliga a cumplir dichos protocolos y medidas instrumentadas por la Empresa y las dispuestas por el Comité Operativo de Emergencia de la Provincia de Tucumán (COE). Asimismo se compromete a realizar los cuidados necesarios para evitar contagios e informar en forma inmediata cualquier situación, sea por sintomatología propia, contactos estrechos con personas infectadas u otras de cualquier naturaleza que pudieran implicar un riesgo de enfermedad. El Practicante declara no estar incluido dentro de los denominados "Grupos de Riesgos" según la tipificación establecida por las normativas vigentes dictadas.

  
LA EMPRESA

  
EL PRACTICANTE

  
LA FACE





**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

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

El plan de trabajo propuesto por Carla se cumplió casi en su totalidad. Dificultades y demoras en el acceso a datos imposibilitaron avanzar hacia una etapa de medición.

El trayecto de su Práctica Profesional demandó compromiso para ir adaptando la teoría a la práctica. Como producto final, pudo proponer un modelo de tablero de control. Abordó su trabajo desde una perspectiva cualitativa, desarrollando sus habilidades de comprensión e interpretación, lo cual representa una competencia fundamental en el rol de una Licenciada en Administración.

Carla presentó un adelanto de su trabajo en una Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional. Cumplió con las reuniones de tutoría necesarias para llevar a cabo el cronograma de trabajo, demostrando entusiasmo y ganas de llevar a la empresa un cambio necesario. Participará como disertante en la IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, fortaleciendo sus habilidades de comunicación oral y escrita.

Se destaca el respeto y la motivación con la cual se llevó a cabo el trayecto, además del desarrollo de una comunicación fluida con su director. La aplicación de múltiples herramientas en una gran empresa es también un aspecto altamente positivo, demostrando que siempre existen acciones por realizar. Además, se reconoce el esfuerzo que requiere estudiar y trabajar simultáneamente.

Por último, cabe mencionar el compromiso asumido por la estudiante en un contexto completamente atípico y complicado por la pandemia.

Es por todo lo citado, que el desempeño de Carla se valora como muy satisfactorio.

Fecha: 30/07/2021

Firma del Director:



Aclaración: Javier Antonio García

## **PLAN DE TRABAJO**

# ***“Proyecto “+Conectados”. Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos”***

Cárdenas Carla Noelia

DNI: 37.633.238

Cátedra: Práctica Profesional de la Licenciatura en  
Administración

Tutor: Lic. García Javier Antonio



## **MODALIDAD**

Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en situación laboral o ambiente real.

Lugar de trabajo: Empresa MA S.A.A.I. - Complejo Agroindustrial situado en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy -

## **TÍTULO DEL TRABAJO**

“Proyecto “+Conectados”. Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos”

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como fin proponer un Plan de Mejora en los Procesos Internos que regula el Proyecto “+Conectados”, para lo cual se van a formalizar aquellos procesos necesarios para aumentar la cartera de Ofertas al empleado disponible en el “PORTAL DE SERVICIOS”, definir Indicadores de Gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en dicho Proyecto, entre otros. Mediante un enfoque de tipo cuanti-cualitativo o mixto, en una etapa inicial, se hará uso de un diseño de investigación de tipo fenomenológico y de investigación-acción para describir y comprender los elementos relevantes que dan origen a la situación problemática, con el fin de sugerir posibilidades de intervención sobre esta realidad que afecta a los empleados de la Empresa MA S.A.A.I.; luego desde una perspectiva objetiva se procederá a utilizar un diseño de investigación de tipo No experimental, de corte Transversal. Para recolectar los datos se ha propuesto hacer uso de la observación y realizar entrevistas con el Personal de diversas Secciones de dicha empresa. A partir de la presentación y discusión de los hallazgos se busca contribuir a una mejor definición de los Procesos Internos, que resultan de importancia para lograr el bienestar de los empleados como así también se procura a través de herramientas de medición de objetivos, como los Indicadores de gestión cuantificar el comportamiento y desempeño de dichos Procesos en el marco del Proyecto “+Conectados”.

Palabras claves: **Procesos internos – Plan de Mejora – Indicadores de gestión**

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

## **INTRODUCCION**

### *Acerca de MA S.A.A.I.*

Nacida en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, MA es una empresa agroindustrial argentina que emplea a cerca de 7.000 personas y lidera los mercados nacionales del azúcar y del papel, los que produce a partir de la fibra de caña de azúcar.

Además, es el principal productor y exportador nacional de naranjas y tiene una importante participación en los mercados de alcohol, bioetanol, carne y cereales.

Dentro del negocio de Frutas y Jugos, MA posee un vivero propio, una planta de empaque de fruta fresca y una planta de jugos y aceites esenciales. Este negocio genera casi 2.500 empleos en las provincias de Jujuy y Salta.

Con una visión de largo plazo, la compañía invierte constantemente para innovar e introducir tecnología y así agregar valor a través de la integración de sus actividades; y procura alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en las comunidades donde opera.

Con esta visión de innovación constante es que MA S.A.A.I. ha iniciado un Proyecto denominado “Génesis XXI”, el cual consiste en una serie de más de 100 iniciativas estratégicas de innovación para los próximos 5 a 10 años. En este marco de iniciativas es que se encuentra el Proyecto “+Conectados”.

### *Contexto actual*

Debido a la inesperada situación de pandemia, el mundo laboral se transformó. La modalidad home office se impuso en la mayor parte de las empresas y en las oficinas y plantas las rutinas se tuvieron que adecuar a estrictos protocolos. Sobre este último punto, es que se ha generado una de las problemáticas con más presencia en todo el ámbito empresarial y la Empresa MA como tal no fue ajena a la misma.

La actual crisis sanitaria develo la necesidad de adaptarse y fortalecer el área tecnológica, con el fin de lograr la continuidad del negocio y mejorar el bienestar en los empleados, quienes se vieron abrumados mental y físicamente.

Dada esta situación es que puso en marcha la implementación del Proyecto “+Conectados”, el que consiste en el uso de una plataforma digital denominada “PORTAL DE SERVICIOS” o una aplicación móvil para celular denominada “Portal Service” en la que se podrá consultar liquidaciones, solicitar préstamos, tramitar un beneficio o requerir el asesoramiento de Sistemas o Asuntos Laborales, desde cualquier lugar y en cualquier momento del día.

## **PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

Dado lo que se ha mencionado anteriormente respecto al contexto actual de crisis sanitaria, un problema recurrente que se presentó en los empleados de la Empresa MA S.A.A.I. -sobre todo con las medidas de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio dispuestas en nuestro país -radica en la necesidad de contar con un servicio de atención a través de alguna herramienta digital, que permita las gestiones online de trámites referidos a su situación laboral- como solicitudes de anticipos, prestamos de dinero, tramitar beneficios, entre otros- que antes requerían estrictamente el cumplimiento de pasos presenciales.

La empresa MA S.A.A.I. tiene en claro que sin capital humano el crecimiento es imposible por ello es que el bienestar de las personas debe ser un objetivo medible, así como lo es, por ejemplo, el financiero. Por ello es que se dispuso la implementación del Proyecto llamado “+ Conectados”, el cual se ha mencionado con anterioridad. En la actualidad, la mayoría de trámites relacionados a los empleados requieren de la presencia de los mismos en las oficinas de la empresa, por ejemplo, por una solicitud de Anticipo, se requiere inicialmente la presentación de una Nota en la oficina correspondiente y luego una consecución de pasos que responden a un Proceso de gestión, que culmina con la autorización de un Jefe o Gerente de Área, según corresponda.

Al día de la fecha, el Proyecto se encuentra en una etapa de implementación ya que se ha lanzado al público objetivo, el día 3 de Mayo del corriente año con una limitada cantidad de Ofertas al empleado (se denominan así a los tramites que pueden gestionar los empleados desde la plataforma virtual). Sin embargo, el desarrollo de la presente Práctica Profesional Supervisada radica en la intervención en una segunda etapa del Proyecto, en la que se pretende aumentar la cartera de Ofertas al empleado y también se hará necesario medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Proyecto “+Conectados”, por lo cual se deberán contar con Indicadores de Gestión relacionados a la perspectiva de “Procesos internos”.

Por lo que se ha mencionado, la problemática que motiva el presente trabajo se puede definir de la siguiente manera: “Debido a que el desarrollo del Proyecto “+Conectados” se ha definido en una implementación gradual de dos etapas y se deben incorporar nuevas Ofertas al empleado en la plataforma digital como así también se deben definir Indicadores de gestión como herramienta de medición respecto al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en dicho Proyecto; entonces el mismo requiere una Propuesta de Mejora para los Procesos internos que regula el ya mencionado Proyecto “+Conectados”.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Es por ello, que a partir de lo antes mencionado, emergen las siguientes preguntas de investigación que motivan al presente trabajo de campo:

- \* ¿Cuáles son los procesos de gestión con más relevancia dentro de las actividades normales de la Oficina Experiencia Empleado, respecto a las solicitudes de los empleados de MA S.A.A.I.?
- \* ¿Cómo se podrían formalizar los procesos de gestión más relevantes, de modo que se puedan volcar en la plataforma digital referida al PORTAL DE SERVICIOS?
- \* ¿Qué acción se podría emprender para aumentar la Oferta de procesos de gestión en el PORTAL DE SERVICIOS para satisfacer las necesidades de los empleados de la Empresa MA S.A.A.I.?
- \* ¿Cómo se podría cuantificar el grado de desempeño del Proyecto “+Conectados”, específicamente referido al uso del PORTAL DE SERVICIOS?

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo General*

Por lo que se ha mencionado con anterioridad, es que el presente trabajo se plantea el siguiente Objetivo General:

Proponer un Plan de Mejora en los Procesos internos que regula el Proyecto “+Conectados”.

### *Objetivos Específicos*

Para dar cumplimiento al Objetivo General es que se proponen los siguientes Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar los principales procesos que integran la cartera de Ofertas al empleado que se pondrá a disposición en el PORTAL DE SERVICIOS.
- ✓ Definir los procedimientos y tareas de los Procesos de gestión correspondientes a aquellos trámites que se realizan en la actualidad de manera presencial, teniendo presente las normativas que define la Empresa MA S.A.A.I.
- ✓ Formalizar aquellos procesos que son necesarios para aumentar la cartera de Ofertas al empleado disponible en el PORTAL DE SERVICIOS.

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

- ✓ Definir Indicadores de Gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Proyecto “+Conectados”.



## **MARCO TEÓRICO**

### *Procesos*

Los procesos responden a los interrogantes de “cómo hacerse” y “cuándo hacerse”, por lo que resulta de vital importancia identificar los procedimientos, las rutinas, las operatorias y los circuitos que son necesarios para obtener ciertos resultados.

Un proceso se puede definir como un conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos con miras a obtener un resultado que logre satisfacer al cliente ante su demanda.

### *Palancas de control*

(*Simons, 1998*) ha definido una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", en clara referencia a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Plasmó cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas.

A continuación, se hace referencia a dichas “Palancas”:

- 1) **Sistemas de creencias:** se considera como un sistema formal de un conjunto de definiciones explícitas que habilitan a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa. Las declaraciones de misión, visión, los credos y propósitos son usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades y pueden considerarse parte de un sistema cuando son: formales, basados en información y cuando son usados por la Gerencia para manejar o alterar los patrones de actividades de la organización.
- 2) **Sistemas de límites:** impone limitaciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades. Generalmente se reflejan mediante normas, códigos de conductas o directrices de trabajo.
- 3) **Sistemas de control interactivo:** son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de

rendimiento. Son mecanismos de retroalimentación negativa de las operaciones: identifican errores y desvíos, los que a su vez conducen a corregir las rutinas y los procesos operativos para asegurar el logro de metas predecibles. Un punto fundamental representa relevar las variables críticas, para poder obtener indicadores que aseguren la eficacia y eficiencia.

4) Sistemas de diagnóstico de control: son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para estimular la búsqueda y el aprendizaje permitiendo que surjan nuevas

estrategias, en la medida en que los participantes de todos los niveles de la organización respondan a las oportunidades y a las amenazas percibidas.

El presente trabajo fundamentalmente busca hacer foco en la palanca referida a Sistemas de control interactivo, ya que la misma se encuentra definida para medir el desempeño de la organización en base a los factores claves del éxito. Una medición adecuada requiere la utilización de diversas herramientas como presupuestos, tableros de control, indicadores KPI y un posterior análisis de variaciones, entre otros.

#### *Indicadores de gestión*

Sobre lo relativo a Indicadores de gestión o KPI's se tomará como referencia a (Pérez Carballo, 2013) quien define lo siguiente:

Tablero de comando: El tablero de comando es un conjunto de indicadores claves de desempeño, cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la Empresa. Es un modelo de control reactivo con un fuerte énfasis en indicadores financieros y operativos. Existen tres tipos de tableros en función del nivel organizacional donde se aplique: operativo, táctico o estratégico.

KPI (Indicador clave de rendimiento): es una medida del nivel del rendimiento de un proceso, y el valor del indicador mayormente se expresa en valores porcentuales. Los indicadores claves de desempeño son mediciones financieras o no financieras utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos; reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico.

Asimismo (Beltrán Jaramillo, 1998) afirma que:

Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

### *Cuadro de Mando Integral*

(Kaplan, R., Norton, D., 2000) han desarrollado un nuevo enfoque: El cuadro de mando integral cuya esencia y conceptos fundamentales se sintetizan a continuación:

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Se hace foco en esta herramienta desde cuatro perspectivas diferentes:

1. **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
2. **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
3. **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.
4. **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

## MARCO METODOLOGICO

### *Paradigma, Enfoque y Diseño:*

El Paradigma del presente trabajo es **Interpretativo**, con un enfoque metodológico de tipo **Cualitativo** debido a la naturaleza del fenómeno construido por realidades subjetivas, pero a su vez también con un enfoque **Cuantitativo** con alcance **Descriptivo** a fin de lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno a partir de la realidad objetiva. Lo que se traduce en un enfoque metodológico de tipo **Mixto**.

El diseño de investigación corresponde a un estudio **Fenomenológico** ya que se procederá a explicar el tema de abordaje a partir de la experiencia de trabajo del personal de la Empresa MA S.A.A.I.

Además, se utilizará un diseño de investigación de tipo **Investigación – Acción** a partir del cual se analiza profundamente el objeto de estudio para comprender los elementos relevantes que dan origen a la situación problemática, con el fin último de sugerir posibilidades de intervención sobre esta realidad administrativa.

Respecto al diseño de investigación de tipo Cuantitativo, se hará uso de un diseño **No experimental**, de corte **Transversal** ya que se procederá a recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único con el fin de describir las variables y analizar su incidencia en los procesos internos dada la forma de Indicadores de gestión.

### *Instrumentos:*

El presente trabajo de investigación consta de la utilización de los siguientes instrumentos con el fin de triangular la información recabada:

- \* Análisis Documental, respecto a tesis, trabajos de investigación y textos sobre formalización de Procesos internos y uso de Herramientas de Control de Gestión; como así también documentos propios de la organización con el fin de poder comprender su naturaleza y poder adentrarse en su realidad.
- \* Análisis sobre Manual de procedimientos existentes y las respectivas normativas definidas por la Empresa MA S.A.A.I.
- \* Observación directa al personal de la Empresa MA S.A.A.I.
- \* Entrevistas con personal de la Empresa MA S.A.A.I., lo que incluye a Empleados y Jefes de Sección; para determinar problemáticas actuales y necesidades del personal que pudieran ser cubiertas con la herramienta proporcionada por el Proyecto “+Conectados”.

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

- \* Análisis de Tableros de Comando por sección, para identificar los Indicadores de Gestión necesarios para medir el desempeño en la gestión de los procesos.

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

A continuación, se detalla el Cronograma de actividades, tomando en consideración el plazo de 16 semanas para el desarrollo de la Práctica Profesional Supervisada.

**Figura 1:** “Cronograma de 16 semanas de actividades”

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Delimitación del problema	■															
Definición de los Objetivos	■															
Elaboración del Plan de Trabajo	■															
Revisión bibliográfica	■															
Lectura y resumen de bibliografía	■	■														
Observación en la Organización			■	■												
Planeación y estructuración de la Entrevista				■												
Formación sobre Data Analytics			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Entrevista al Personal					■											
Análisis de datos recolectados						■	■									
Desarrollo de Informe de Avance 1								■								
Elaboración de mapas de procesos								■	■							
Desarrollo de Informe de Avance 2									■							
Desarrollo de Manual de Procedimientos										■	■					
Desarrollo de Informe de Avance 3											■	■				
Correcciones con el Tutor												■				
Participación en actividades propuestas por la Cátedra de PP LA 2021														■	■	
Integración y redacción del Informe Final															■	
Presentación multimedia y exposición de resultados																■

Fuente: Elaboración propia

### DETALLE DE CARGA HORARIA

Respecto al Cronograma propuesto con anterioridad, se detalla a continuación la carga horaria correspondiente a cada Actividad:

- \* Elaboración del Plan de Trabajo: 20 horas

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

- \* Revisión bibliográfica, lectura y profundización de temas: 40 horas
- \* Trabajo en la empresa: 200 horas
- \* Formación sobre Data Analytics: 20 horas – el curso dictado por la plataforma Coder House equivalen a 2 horas semanales durante 11 semanas-
- \* Análisis de datos recolectados: 30 horas
- \* Desarrollo de Informe de Avance –en tres oportunidades- : 60 horas
- \* Integración y redacción del Informe final: 20 horas
- \* Presentación multimedia y exposición del Trabajo final: 10 horas

Total de horas destinadas al desarrollo de la Práctica Profesional Supervisada: **400 horas**

### **BIBLIOGRAFIA**

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Jaime, J. V., Gómez, F. G. (2008). *Sistemas de control de gestión*. Mc Graw Hill.

Beltrán Jaramillo, J. (1998). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. (Segunda ed.). Editorial 3R.

Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C., Lucio Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta ed.). Mc Graw Hill Education.

Kaplan, R., Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. (Segunda. ed.). Ediciones Gestión 2000.

Pérez Alfaro, A. (2000). *Control de gestion y tablero de comando*. Ediciones Depalma.

Pérez Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial. Textos y Casos*. (Octava ed.). Editorial Alfaomega Grupo Editor.

Simons, R. (1998). *Palancas de control. Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*. Temas Grupo Editorial.



**PRIMER INFORME DE AVANCE PRÁCTICA PROFESIONAL 2021**

**TITULO DEL TRABAJO:** “Proyecto “+Conectados”. Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos”.

**ALUMNA:** Cárdenas, Carla Noelia - DNI 37.633.238

**TUTOR:** Lic. García, Javier Antonio.

**Actividades realizadas durante el mes de Abril del 2021:**

- Elaboración y presentación del Plan de Trabajo.
- Reformulación del Plan de Trabajo a partir de correcciones del Tutor y la Cátedra de la asignatura “Practica Profesional L.A.”.
- Lectura de la Bibliografía respecto a la temática: “Metodología de la investigación” de los autores (Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C. y Lucio Baptista, P., 2014).
- Lectura de la Bibliografía respecto a la temática “Herramientas de Control de Gestión”. A saber, los autores que se han considerado hasta la fecha: (Simons, 1998) y (Anthony, R. N., Govindarajan, V., Jaime, J. V. y Gómez, F. G., 2008)
- Observación con participación pasiva en ambiente laboral de la Empresa MA S.A.A.I.
- Lectura de la entrevista al Jefe de Sección Administración de Personal de Buenos Aires, dado que es una de las personas involucradas en el desarrollo del PORTAL DE SERVICIOS que regula el Proyecto “+Conectados”.
- Participación de la charla “El poder de la información oculta en los datos y su utilidad para la toma de decisiones inteligentes” a cargo del Licenciado Schuttemberger Ignacio. La charla se dictó el Miércoles 7 de Abril a las 18:30 horas.
- Participación y asistencia al curso de “Data Analytics” dictado en la plataforma de Coderhouse. Las clases se dictan los días Martes y Jueves de 20:30 a 22:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM. (Fecha de Inicio: Martes 27 de Abril).
- Asistencia a clases de la asignatura “Practica Profesional L.A.”. Las clases se dictan los días Miércoles de 18:30 a 20 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- A partir de los datos recopilados hasta la fecha, se definieron según el autor (Simons, 1998) las categorías de “Palancas de Control” en el desarrollo del Trabajo de campo correspondiente a la Práctica Profesional.

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

- Elaboración de documentos que se han de indexar a las Ofertas que ofrece el PORTAL DE SERVICIOS. Los mismos se encuentran sujetos a correcciones y modificaciones por parte del Jefe de Sección de Administración de Personal de Buenos Aires.

## **SEGUNDO INFORME DE AVANCE PRÁCTICA PROFESIONAL 2021**

**TITULO DEL TRABAJO:** “Proyecto “+Conectados”. Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos”.

**ALUMNA:** Cárdenas, Carla Noelia - DNI 37.633.238

**TUTOR:** Lic. García, Javier Antonio.

### **Actividades realizadas durante el mes de Mayo:**

- Planeación, estructuración y posterior realización de entrevistas con el Jefe de Sección Administración de Personal de Buenos Aires, con los Analistas de la Sección Experiencia Empleado y demás colaboradores.
- Transcripción y análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas, mencionadas anteriormente.
- Lectura de la Bibliografía respecto a la temática: “Herramientas de Control de Gestión” del autor (Pérez Carballo, 2013).
- Lectura de la Bibliografía respecto a la temática: “Indicadores de Gestión” de los autores (Beltrán Jaramillo, 1998), (Kaplan, R. y Norton, D., 2000), (Pérez Alfaro, 2000) y (Ballvé, 2008).
- Recolección y análisis de Manuales de Procedimientos, Formularios y demás documentos internos que permiten la definición de los procesos con mayor relevancia.
- Participación de la charla “Mi Experiencia Profesional” a cargo de la Licenciada D’Arterio Ana. La charla se dictó el día Miércoles 26 de Mayo a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación de la charla “¿Cómo lograr una comunicación efectiva?” y “Consejos para elaborar un Trabajo de Investigación” a cargo de la Mg. Usandivaras Silvia. La charla se dictó el día Miércoles 02 de Junio a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación de la charla “Evaluación económica-financiera” a cargo del Mg. Rospide Adolfo Jorge. La charla se dictó el día Miércoles 09 de Junio a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación y asistencia al curso de “Data Analytics” dictado en la plataforma de Coderhouse. Las clases se dictan los días Martes y Jueves de 20:30 a 22:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM. (Fecha de Inicio: Martes 27 de Abril)
- Asistencia a clases de la asignatura “Practica Profesional L.A.”. Las clases se dictan los días Miércoles de 18:30 a 20 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

- Reformulación de documentos que se han de indexar a las Ofertas que ofrece el PORTAL DE SERVICIOS, en base a las correcciones y modificaciones por parte del Jefe de Sección de Administración de Personal de Buenos Aires.
- Elaboración de un simulador de cuotas para Seguro de Vida Optativo que permite conocer el costo de la cuota que se debe pagar al adquirir dicho beneficio mediante la herramienta PORTAL DE SERVICIOS. Dicho simulador fue elaborado por medio de la herramienta Excel.
- Asistencia por parte del Tutor para resolver dudas y obtener retroalimentación del desarrollo/avance del Trabajo de campo.

### **TERCER INFORME DE AVANCES PRÁCTICA PROFESIONAL 2021**

**TÍTULO DEL TRABAJO:** “Proyecto “+Conectados”. Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos”.

**ALUMNA:** Cárdenas, Carla Noelia - DNI 37.633.238

**TUTOR:** Lic. García, Javier Antonio.

#### **Actividades realizadas durante el mes de Junio:**

- Culminación de la lectura de la Bibliografía respecto a la temática “Indicadores de Gestión” de los autores (Beltrán Jaramillo, 1998), (Kaplan, R. y Norton, D., 2000), (Pérez Alfaro, 2000) y (Ballvé, 2008).
- Recolección y análisis de datos provenientes al uso del Portal de servicios incluido en el Proyecto “+Conectados”.
- Discusión y posterior consenso con los líderes del Proyecto para establecer métricas que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, expuestos mediante la herramienta de Tablero de comando operativo.
- Participación de la charla “Mi experiencia profesional y el impacto ambiental como propuesta de valor” a cargo del Lic. Garzón Bautista. La charla se dictó el día Miércoles 16 de Junio a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Elaboración de diapositivas en programa Microsoft PowerPoint para presentación y exposición en la 1º Parte de la Reunión de Discusión del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración.
- Participación y exposición en la 1º Parte de la Reunión de Discusión del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración. La misma se dictó el día Miércoles 23 de Junio a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación en la 2º Parte de la Reunión de Discusión del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración. La misma se dictó el día Lunes 28 de Junio a las 18:00 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación en la 3º Parte de la Reunión de Discusión del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración. La misma se dictó el día Miércoles 30 de Junio a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

- Participación y asistencia al curso de “Data Analytics” dictado en la plataforma de Coderhouse. Las clases se dictan los días Martes y Jueves de 20:30 a 22:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM. (Fecha de Inicio: Martes 27 de Abril).
- Asistencia a clases de la asignatura “Práctica Profesional L.A.”. Las clases se dictan los días Miércoles de 18:30 a 20 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Asistencia por parte del Tutor para resolver dudas y obtener retroalimentación del desarrollo/avance del Trabajo de campo.
- Desarrollo del Trabajo de campo para dar culminación al Informe final de la Práctica Profesional.

## **TRABAJO DE CAMPO**

# ***“Proyecto “+Conectados”. Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos”***

Cárdenas Carla Noelia

DNI: 37.633.238

Cátedra: Práctica Profesional de la Licenciatura en  
Administración

Tutor: Lic. García Javier Antonio



## **MODALIDAD**

Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en situación laboral o ambiente real.

Lugar de trabajo: Gerencia Departamental de Administración de Personal - Empresa MA S.A.A.I. - Complejo Agroindustrial situado en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy -

## **TÍTULO DEL TRABAJO**

“Proyecto “+Conectados”. Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos”.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como fin proponer un Plan de Mejora en los Procesos Internos que regula el proyecto “+Conectados”, por ello se procede a formalizar aquellos procesos necesarios para aumentar la cartera de Ofertas al empleado disponible en el Portal de servicios, definir Indicadores de Gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en dicho Proyecto, entre otros. Mediante un enfoque metodológico cualitativo, con un diseño de investigación-acción a partir del cual se analiza profundamente el objeto de estudio, para describir y comprender los elementos relevantes que dan origen a la situación problemática, con el fin de sugerir posibilidades de intervención sobre esta realidad que afecta a los empleados de la Empresa MA S.A.A.I. Para recolectar los datos se ha propuesto hacer uso de la observación, realizar entrevistas con el Personal que interviene directamente en la implementación del Portal de servicios y revisar toda aquella documentación pertinente a la definición adecuada de los procesos de gestión. A partir de la presentación y discusión de los hallazgos se busca contribuir a una mejor definición de los Procesos Internos, que resultan de importancia para lograr el bienestar de los colaboradores internos como así también se procura a través de herramientas de medición de objetivos, como los Indicadores de gestión cuantificar el comportamiento y desempeño de dichos procesos en el marco del Proyecto “+Conectados”. Siguiendo lo dispuesto por el autor (Simons, 1998), se han categorizado los datos de MA S.A.A.I. bajo el modelo de Palancas de Control y se ha elaborado documentación que da soporte a las Ofertas al empleado presentes en el Portal de servicios para nutrir una Base de conocimiento, se ha llevado adelante un profundo análisis para poder determinar los Factores Claves de Éxito que hacen a la empresa única y líder en el país.



Luego, como parte de la Propuesta de Mejora se ha elaborado un Tablero de comando operativo, el cual es una herramienta de control de gestión para los objetivos estratégicos propuestos.

Para finalizar se puede concluir que la empresa MA S.A.A.I. posee una amplia formalización e integración de los Sistemas definidos dentro de las categorías de Palancas de control, el uso e implementación de una nueva herramienta digital como el Portal de Servicios ha demandado Planes integrados de comunicación y capacitación para todos los colaboradores internos de la empresa y dado que todavía se encuentra en implementación, no se pueden hacer aseveraciones certeras sobre sus resultados pero podrían ser satisfactorios ya que se encuentra en línea con la transformación y evolución digital que se propone MA S.A.A.I.

Palabras claves: **Procesos internos – Plan de Mejora – Indicadores de gestión**

## **INTRODUCCIÓN**

### *Acerca de MA S.A.A.I.*

Nacida en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, MA es una empresa agroindustrial argentina que emplea a cerca de 7.000 personas y lidera los mercados nacionales del azúcar y del papel, los que produce a partir de la caña de azúcar. Además, resulta ser una de las cinco empresas en todo el mundo que produce papel a partir de la fibra de caña de azúcar.

Es el principal productor y exportador nacional de naranjas y tiene una importante participación en los mercados de alcohol, bioetanol, carne y cereales.

Dentro del negocio de Frutas y Jugos, MA posee un vivero propio, una planta de empaque de fruta fresca y una planta de jugos y aceites esenciales. Este negocio genera casi 2.500 empleos en las provincias de Jujuy y Salta.

Con una visión de largo plazo, la compañía invierte constantemente para innovar e introducir tecnología y así agregar valor a través de la integración de sus actividades; y procura alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en las comunidades donde opera.

Siguiendo estos lineamientos es que en la actualidad, gracias a grandes esfuerzos propios, la mitad de la energía que utiliza en sus procesos productivos proviene de fuentes renovables: energía hidroeléctrica, fibra de caña de azúcar, biomasa originada con el residuo vegetal que queda en el campo después de la zafra azucarera y madera de bosques energéticos plantados para ese fin.

Con esta visión de innovación constante es que en el año 2018 MA S.A.A.I. ha definido su plan estratégico “Génesis XXI”, con un horizonte temporal de 5 a 10 años para reforzar su competitividad con tecnología. El mismo consiste en un plan

agrícola de transformación tecnológica que tiene más de 100 iniciativas estratégicas. Entre ellas se destacan la gestión de la información agronómica a través de Big Data, el riego automatizado con inteligencia artificial para mejorar el uso del agua y contribuir a la sustentabilidad ambiental, el monitoreo remoto de su flota agrícola (más de 300 tractores, 35 cosechadoras, además de camionetas, cuatriciclos y todo el resto de la maquinaria en la que cada año la empresa invierte US\$ 7,5 millones) y el análisis de imágenes obtenidas con satélites y drones, para evaluar humedad y rendimiento en suelos.

**Figura 1:** “Empresa MA S.A.A.I. - Complejo Agroindustrial situado en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy”.



Fuente: Página web oficial de MA S.A.A.I.

### *Contexto actual*

Debido a la inesperada situación de pandemia, el mundo laboral se transformó. La modalidad home office se impuso en la mayor parte de las empresas, y en las oficinas y plantas las rutinas se tuvieron que adecuar a estrictos protocolos. Sobre este último punto, es que se ha generado una de las problemáticas con más presencia en todo el ámbito empresarial y la Empresa MA como tal no fue ajena a la misma.

La actual crisis sanitaria develó la necesidad de adaptarse y fortalecer el área tecnológica, con el fin de lograr la continuidad del negocio y mejorar el bienestar en los empleados, quienes se vieron abrumados mental y físicamente.

Dada esta situación es que puso en marcha la implementación del proyecto “+Conectados”, el cual consiste en el uso de una plataforma digital denominada “Portal de Servicios” o una aplicación móvil denominada “Portal Service” desde las cuales se podrán consultar liquidaciones, solicitar préstamos, tramitar un beneficio o requerir el asesoramiento del Departamento Sistemas o Asuntos Laborales, desde cualquier lugar y en cualquier momento del día. El objetivo de dicho proyecto

es proporcionar a los colaboradores internos de MA una herramienta que facilite la autogestión y enriquezca la experiencia de uso de medios digitales o tecnológicos.

**Figura 2:** “Vista previa de ingreso al Portal de Servicios”



Fuente: Captura de ingreso al Portal de Servicios proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

## **PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

Dado lo que se ha mencionado anteriormente respecto al contexto actual de crisis sanitaria, un problema recurrente que se presentó en los empleados de la Empresa MA S.A.A.I. -sobre todo con las medidas de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio dispuestas en nuestro país- estuvo caracterizado por la necesidad de contar con un servicio de atención a través de alguna herramienta digital, que permita las gestiones online de trámites referidos a su situación laboral -como solicitudes de anticipos de sueldo, prestamos de dinero, solicitar beneficios, entre otros- que antes requerían estrictamente el cumplimiento de pasos presenciales.

La empresa MA S.A.A.I. tiene en claro que sin capital humano el crecimiento es imposible por ello es que el bienestar de las personas debe ser un objetivo medible, así como lo es, por ejemplo, el financiero. Por ello es que se dispuso la implementación del proyecto llamado “+Conectados”, el cual se ha mencionado con anterioridad. En la actualidad, la mayoría de gestiones relacionadas a los empleados requieren de la presencia de los mismos en las oficinas de la Gerencia Departamental de Administración de Personal. Tal es el caso de las solicitudes de anticipos de sueldo, que inicialmente requiere la presentación de una “nota de pedido” en la Sección Experiencia Empleado, luego una consecución de pasos que responden a un proceso de gestión y finalmente culmina con la autorización de un Jefe o Gerente de Área, según corresponda. El fin del Portal de Servicios es que los colaboradores internos puedan gestionar sus solicitudes desde un medio digital sin la necesidad de cumplir con pasos presenciales engorrosos.

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

Para dar implementación al Proyecto se dispusieron dos etapas, la primera consiste en un lanzamiento al público de usuarios informatizados de la Compañía, el día 3 de Mayo del corriente año con una limitada cantidad de Ofertas (se denominan así a los procesos de solicitud o consulta que pueden gestionar los empleados desde el Portal de Servicios); la segunda etapa consiste en un lanzamiento al público objetivo total, es decir, a toda la plantilla de Personal de la Compañía, el día 3 de Junio del corriente año con una cantidad de 28 Ofertas disponibles para la autogestión. Paulatinamente, en la medida que los usuarios asimilen la nueva herramienta se pretende sumar nuevas Ofertas con el fin de ampliar la experiencia del empleado respecto a la autogestión.

El desarrollo de la presente Práctica Profesional Supervisada radica en la intervención en la segunda etapa del proyecto, en la que se pretende aumentar la cartera de Ofertas al empleado, generar una Base de conocimiento sobre estas Ofertas y también se hará necesario medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto “+Conectados”, por lo que se debe contar con Indicadores de Gestión relacionados a la perspectiva de “Procesos internos”.

Por lo que se ha mencionado, la problemática que motiva el presente trabajo se puede definir de la siguiente manera: “Debido a que el desarrollo del proyecto “+Conectados” se ha definido en una implementación gradual de dos etapas y se deben incorporar nuevas Ofertas al empleado en la plataforma digital como así también se deben definir Indicadores de gestión como herramienta de medición respecto al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en dicho Proyecto; entonces el mismo requiere una Propuesta de mejora para los procesos internos”.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

Es por ello que a partir de lo antes mencionado, emergen las siguientes preguntas de investigación que motivan al presente trabajo de campo:

- \* ¿Cuáles son los procesos de gestión con más relevancia dentro de las actividades normales de la Sección Experiencia Empleado, respecto a solicitudes de los empleados de MA S.A.A.I.?
- \* ¿Cómo se podrían formalizar los procesos de gestión más relevantes, de modo que se puedan volcar en la plataforma digital referida al Portal de Servicios?
- \* ¿Qué acción se podría emprender para aumentar la Oferta en el Portal de Servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de los empleados de la Empresa MA S.A.A.I.?
- \* ¿De qué forma o con qué herramienta se podría cuantificar el grado de desempeño del Proyecto “+Conectados”, específicamente referido al uso del Portal de Servicios?

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo General*

Por lo que se ha mencionado con anterioridad, es que el presente trabajo se plantea el siguiente Objetivo General:

Proponer un Plan de Mejora en los Procesos internos que regula el Proyecto “+Conectados”.

### *Objetivos Específicos*

Para dar cumplimiento al Objetivo General es que se proponen los siguientes Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar los principales procesos que integran la cartera de Ofertas al empleado que se pondrá a disposición en el Portal de Servicios.
- ✓ Definir los procedimientos y tareas de los Procesos de gestión correspondientes a aquellos trámites que se realizan en la actualidad de manera presencial, teniendo presente las normativas que define la Empresa MA S.A.A.I.
- ✓ Formalizar aquellos procesos que son necesarios para aumentar la cartera de Ofertas al empleado disponible en el Portal de Servicios.
- ✓ Definir Indicadores de Gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto “+Conectados”.

## **MARCO TEORICO**

### *Revisión de antecedentes*

\* Como se señala en (Schuttemberger, 2018) la importancia de contar con un buen sistema de control y poder aplicarlo permite generar resultados valiosos que se verán reflejados en disminuciones de costos y por ende en un aumento de utilidades. Además, es de gran valor para la Organización diseñar e implementar “controles a priori” como manuales de procedimientos que detallen cada una de las etapas de los procesos y “controles a posteriori” basados en el análisis de indicadores de gestión con el fin conocer el desempeño de los procesos.

\* Como señala la autora (Lobo Figueroa Suarez, 2020), es importante disponer de la formalización en organizaciones para evitar dificultades que conllevan las propuestas de mejoras de procesos, la identificación de tareas asignadas a cada puesto, la falta de estandarización respecto a criterios para la resolución de actividades, entre otros. Además de que contar con documentación formalizada, es clave para mejorar y aliviar el proceso de inducción ante la incorporación de nuevos integrantes a la organización. Por último, señala que se debe escuchar y dar participación a los puestos operativos que realizan día a día los procesos de gestión, ya que son ellos quienes conocen las problemáticas y debilidades de los mismos.

\* En (Cuozzo, M., et al. 2020) se hace referencia a que dada la situación de incertidumbre como la crisis sanitaria actual, resulta necesario contar con diferentes alternativas que plantean las herramientas de control de gestión, para una correcta administración e implementación de la estrategia del Negocio. Los autores concluyen que el análisis profundo de los Procesos de avance, el grado de presencia de los Sistemas de Palancas de Control de Robert Simons y el análisis de los Factores Claves de Éxito permiten proporcionar Planes de Mejora respecto a la gestión de la Empresa y a la Planificación a futuro de la misma.

\* Dada la publicación de (Made Lahitte, 2020) se puede mencionar que incorporar el uso de la herramienta Tablero de comando operativo resulta beneficioso para llevar un seguimiento cercano de aquellos Factores Claves de Éxito, los cuales permitirán a la Compañía mantenerse en el tiempo y prosperar ante contextos desafiantes. Una correcta definición de dichos Factores como así también de los objetivos a alcanzar permitirán marcar la forma en que se cumplirán las metas propuestas, la manera en que se puede aproximar al cliente y las estrategias de crecimiento a futuro.

\* Como exponen los autores (García, J., et al. 2017) los Indicadores de Gestión representan una herramienta clave de los procesos de avance para monitorear la implementación de la estrategia, además de que su uso colabora con la instauración de la cultura de la medición en las organizaciones. Por último, señalan que la elaboración de los Indicadores requiere una metodología que implique la participación de los diferentes actores que participan en las organizaciones.

### *Procesos*

Según la Norma ISO 9001, un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes -en el marco del desarrollo del presente Trabajo serían los colaboradores internos a quienes está dirigido el uso del Portal de Servicios-.

Además, la mencionada Norma indica que los procesos deben ordenarse secuencialmente, lo que implica que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua para poder responder a los interrogantes de “cómo hacerse” y “cuándo hacerse”. Dicho esto, resulta de vital importancia identificar los procedimientos, las rutinas, las operatorias y los circuitos que son necesarios para obtener ciertos resultados.

Por último, se puede conceptualizar que si los procesos suponen una serie de pasos entonces, una clara identificación de los mismos permite examinar el flujo global de la actividad de trabajo, lo que a su vez permitiría dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuánto tiempo toma el proceso? ¿Cuánto desperdicio contiene? ¿Cuántas personas involucran? ¿Cuánto cuesta?; con el fin último de mejorar los procesos, agilizarlos y que supongan un bajo costo.

### *Palancas de control*

(*Simons, 1998*) ha definido una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", en clara referencia a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Plasmó cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas.

A continuación, se hace referencia a dichas “Palancas”:

1. **Sistemas de creencias:** se considera como un sistema formal de un conjunto de definiciones explícitas (Misión, Visión, Valores, Credos y Propósitos) que habilitan a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa.
2. **Sistemas de límites:** impone limitaciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad y el comportamiento de búsqueda de oportunidades para los participantes de la organización. Generalmente se reflejan mediante normas, códigos de conductas o directrices de trabajo.
3. **Sistemas de control diagnóstico:** se consideran a los sistemas formales de información que los gerentes usan para motivar, controlar y recompensar el logro de metas específicas. Estos sistemas identifican errores y desvíos para controlar los resultados de la organización y la implementación de la estrategia, a través de la medición de variables críticas de rendimiento.
4. **Sistemas de control interactivo:** se consideran a los sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Como están basados en las incertidumbres estratégicas que perciben también se usan para estimular el aprendizaje organizacional y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.

**Figura 3:** “Control de la estrategia comercial: análisis de las variables claves”.



Fuente: Figura 1.2 – Capítulo 1, página 12 de la obra “Palancas de control” de Robert Simons.

Dado que el presente Trabajo de campo se desarrolla en base al uso del Portal de Servicios que regula el proyecto “+Conectados”, se busca hacer foco en la Palanca referida a Sistemas de control diagnóstico, ya que la misma se encuentra definida para medir el desempeño de la organización en base a los Factores Claves de Éxito. Una medición adecuada requiere la utilización de diversas herramientas como presupuestos, tableros de control, indicadores KPI y un posterior análisis de variaciones, entre otros.



### *Indicadores de gestión*

Es necesario definir el concepto de Indicador como así también definir cuál es el propósito de su uso, por ello en primera instancia se toman las siguientes afirmaciones de autores consagrados en la temática:

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (*Beltrán Jaramillo, 1998, págs. 35-36*)

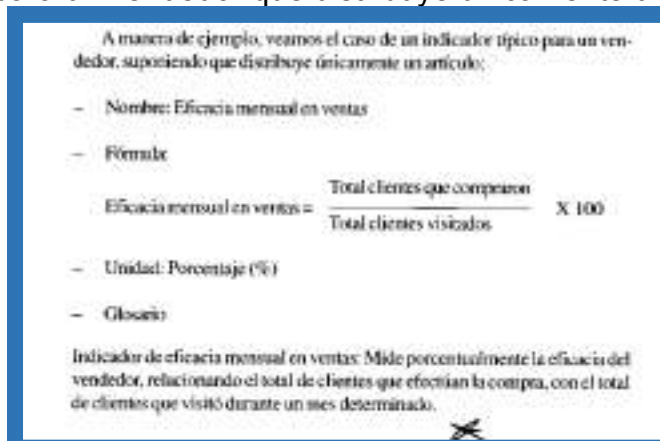
Un indicador es una relación de variables destinada a mostrar aspectos importantes de la gestión de una organización. Es una expresión, generalmente cuantitativa, que relaciona diferentes variables relevantes de acuerdo a criterios previamente definidos. Los indicadores contribuyen a contar con un método sistemático para monitorear el desempeño organizacional. (*Pérez Alfaro, 2000, pág. 320*)

Resulta importante señalar que los Indicadores en sí mismos solo aportan datos numéricos, es necesario transformarlos en información constante, real y precisa que facilite o dirija la toma de decisiones gerenciales.

Por último, se toma en consideración lo dispuesto por el autor (*Beltrán Jaramillo, 1998, págs. 39-40*) respecto a la composición de un Indicador:

1. Nombre: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
2. Forma de cálculo: generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
3. Unidades: la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
4. Glosario: es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese Manual o cartilla de Indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los Indicadores que maneja la organización.

**Figura 4:** “Indicador para un vendedor que distribuye unicamente un artículo”



Fuente: Capítulo 2, página 40 de la Obra “INDICADORES DE GESTIÓN. Herramientas para lograr la competitividad” del autor Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio.

Luego de establecer los conceptos que darán soporte teórico al desarrollo del presente Trabajo de campo, se toma como referencia la siguiente cita del físico y matemático británico William Thomson Kelvin, (1824 – 1907): “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

#### *Tablero de comando*

Para el desarrollo del presente Trabajo de campo, resulta necesario conceptualizar qué es la herramienta de Tablero de Comando y cuál es su uso dentro de la organización, por lo que se consideran las siguientes afirmaciones:

Tablero de comando: El tablero de comando es un conjunto de indicadores claves de desempeño, cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la Empresa. Es un modelo de control reactivo con un fuerte énfasis en indicadores financieros y operativos. Existen tres tipos de tableros en función del nivel organizacional donde se aplique: operativo, táctico o estratégico. (Pérez Carballo, 2013)

Tablero de Control: el concepto del mismo parte de la idea de configurar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar

adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas. (Ballvé, 2008, pág. 55)

### *Cuadro de Mando Integral*

Los autores Kaplan, R. y Norton, D. han desarrollado un nuevo enfoque: El cuadro de mando integral cuya esencia y conceptos fundamentales se sintetizan a continuación: "El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica". (Kaplan, R. y Norton, D., 2000, pág. 22)

Esta herramienta mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

1. Financiera: los indicadores financieros son usados para medir los resultados económicos de las operaciones de la empresa; permiten la evaluación de la situación financiera, de la rentabilidad y de la liquidez en la búsqueda de determinar la realidad financiera de la empresa y la consecución de los objetivos propuestos. Dichos objetivos pueden ser la creación de valor, la maximización de la rentabilidad, la minimización del uso de capital corriente, la generación de un plan de inversión, el logro de niveles altos de liquidez, entre otros.

2. Clientes: se pretende dar respuesta a la forma en que el cliente percibe la empresa, para ello es necesario identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, identificar sus hábitos de compra, sus gustos y necesidades. Entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención y fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos: pretende identificar los procesos internos diferenciadores y críticos que permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas. Entre los indicadores se destacan el presupuesto destinado a innovación, el tiempo de desarrollo del servicio, el coste total final unitario de todo el proceso, tiempos de entrega de servicio al cliente, número de reclamos de clientes, entre otros.

4. Aprendizaje y crecimiento: pretende identificar la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Algunas de las medidas de esta perspectiva son la inversión promedio en formación por empleado, nivel de rotación, inversión en sistemas de

información y mantenimiento de estos, nivel de formación de los empleados, entre otros.

**Figura 5: “Cuadro de Mando Integral”**



Fuente: Elaboración propia.

### *Perspectiva de los Procesos Internos*

Como señalan los autores (*Kaplan, R. y Norton, D., 2000*) en su obra “Cuadro de Mando Integral” los objetivos e indicadores se definen en la Perspectiva de Procesos Internos, en base a aquellos procesos que resultan más relevantes para lograr la satisfacción de accionistas y clientes. Para lograrlo es necesario invertir en la capacitación y perfeccionamiento de los empleados, en tecnología y sistemas de información como así también definir la formalización de los procesos.

En el caso que se aborda en el presente Trabajo de campo, el uso del Portal de Servicios tiene como fin la autogestión por parte de los empleados de la Empresa MA S.A.A.I. Por ello, el área de Experiencia Empleado ha rediseñado todos sus procesos de gestión operativos con visión cliente, es decir, el colaborador en el centro de la gestión, con el objetivo de ser más eficientes en las respuestas, acortar plazos de resolución e informar sobre los mismos.

## **MARCO METODOLOGICO**

### *Enfoque y Diseño*

El presente trabajo se aborda desde un enfoque metodológico cualitativo debido a la naturaleza del fenómeno construido por realidades subjetivas, con un diseño de investigación-acción a partir del cual se analiza profundamente el objeto de estudio, para describir y comprender los elementos relevantes que dan origen a la situación problemática, con el fin de sugerir posibilidades de intervención sobre esta realidad que afecta a los empleados de la Empresa MA S.A.A.I.

### *Instrumentos*

El presente trabajo de investigación consta de la utilización de los siguientes instrumentos con el fin de triangular la información recabada:

- \* Análisis Documental, respecto a tesis, trabajos de investigación y textos sobre formalización de Procesos internos y uso de Herramientas de Control de Gestión; como así también documentos propios de la organización con el fin de poder comprender su naturaleza y poder adentrarse en su realidad.
- \* Análisis sobre Manual de procedimientos existentes y las respectivas normativas definidas por la Empresa MA S.A.A.I.
- \* Observación directa al personal de la Empresa MA S.A.A.I.
- \* Entrevistas con personal de la Empresa MA S.A.A.I., lo que incluye a Empleados y Jefes de Sección; para determinar problemáticas actuales y necesidades del personal que pudieran ser cubiertas con la herramienta proporcionada por el Proyecto “+Conectados”.
- \* Análisis de Tablero de gestión establecidos por Sección en cada Departamento, con el fin de analizar y relevar los Indicadores de Gestión necesarios para cuantificar el grado de desempeño respecto al uso del Portal de Servicios y a los objetivos propuestos en el Proyecto “+Conectados”.
- \* Análisis de datos alojados en Planillas Excel, respecto a los tiempos que conlleva cada una de las consultas en el Portal de Servicios.

## **DESARROLLO**

Dado el curso de la investigación y el correspondiente relevamiento de los datos necesarios, se procedió a transcribir todas las anotaciones, grabaciones de audio, video y todos los datos recolectados por medio de los instrumentos y las técnicas designadas en la metodología de la investigación, a saber: observación pasiva directa, revisión y análisis de documentación propia de la Compañía como así también de fuentes externas secundarias, entrevistas con el Personal, entre otros.

A continuación, se procederá a exponer la información de importancia y que proporciona un marco respecto al desarrollo del presente Trabajo de Campo:

### **Etapa Cualitativa**

#### *Procesos de Gestión*

En el área de la Gerencia Departamental de Administración del Personal, con sus correspondientes Secciones de Experiencia Empleado, Liquidaciones, Administración del Personal, Contratistas y el Departamento de Asuntos Laborales se ejecutan distintos procesos de gestión que buscan satisfacer las necesidades de los empleados a fin de dirigir a la organización al cumplimiento de metas que le permitan gradualmente cumplir con los objetivos englobados en su visión y misión.

MA S.A.A.I. se propuso emprender un camino hacia la transformación digital, pensando en el futuro y en el cambio positivo que representa para todas las locaciones donde opera, por ello es que dispuso la implementación del Portal de Servicios, regulado dentro del Proyecto “+Conectados”.

En abril del 2021, la Gerencia Departamental de Administración de Personal creó el área de Experiencia Empleado para gestionar los pedidos, consultas y solicitudes de los colaboradores de MA de manera presencial y a través de la nueva plataforma, al mismo tiempo se sumó al modelo el Departamento de Asuntos Laborales para dar soporte en conjunto.

Con el fin de poder facilitar estos procesos de gestión, asegurar la trazabilidad y mejorar la agilidad de la atención, se dispuso la implementación del Portal de Servicios. El mismo es una herramienta de autogestión en la que desde cualquier lugar y en cualquier momento los usuarios pueden efectuar solicitudes y consultas relacionadas a la Gerencia de Sistemas, Administración de Personal o el Departamento de Asuntos Laborales.

#### *Palancas de Control*

A partir de la recolección de los datos y tomando como referencia lo definido por (Simons, 1998) respecto a las “Palancas de Control”, se puede exponer lo siguiente:

**Sistemas de creencias:** dado que este sistema hace referencia al conjunto de definiciones explícitas, se exponen las siguientes declaraciones formales que rigen a un nivel Corporativo, es decir, se comunican a lo largo y ancho de las líneas de mando y se espera que las mismas sean compartidas por todos los integrantes de la Empresa MA S.A.A.I.

Asimismo, se debe hacer una aclaración de importancia respecto a las declaraciones formales de Misión y Visión estratégicas de la empresa, las mismas se encuentran definidas de manera formal para cada Unidad de Negocio.

#### AZUCAR, JARABES Y ALCOHOL



- \* **Misión:** “Brindar en forma permanente la mejor relación precio - calidad - servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional”.
- \* **Visión:** “Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos”.

#### PAPEL



- \* **Misión:** “Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer, y satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores”.
- \* **Visión:** “Hacer sostenible en el tiempo, el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa”.

## FRUTAS Y JUGOS



- \* **Misión:** “Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas”.
- \* **Visión:** “Ser reconocidos en el país y en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales”.

## NEGOCIO AGROPECUARIO



- \* **Misión:** “Producir bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio”.
- \* **Visión:** “Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos”.
- \* **Valores, Principios y Estrategia de Negocios:**
  - ✓ **ÉTICA:** Pretendemos que trabajar en MA imprima un estilo de vida y que la empresa sea algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, nuestro accionar debe ser moralmente integro, lo que no implica ser ingenuo.
  - ✓ **LAS PERSONAS:** El respeto a la dignidad de las personas debe caracterizar las relaciones de los integrantes de la empresa, entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo.
  - ✓ **DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL:** Debemos promover el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral propicio.
  - ✓ **TRABAJO EN EQUIPO:** La época de los hombres providenciales e imprescindibles ha quedado atrás. Debemos trabajar en equipo y, a través de la delegación, acercar la decisión a la acción.



## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

- ✓ **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:** Tenemos que alentar la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No tenemos que descalificar ni castigar el error involuntario, porque ello atenta contra estos valores.
  - ✓ **SERIEDAD:** La seriedad, entendida como el cumplimiento de los compromisos contraídos y de la palabra empeñada, debe caracterizar a MA en sus relaciones tanto internas como externas.
  - ✓ **EFICIENCIA, CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE:** En todos los aspectos de la gestión debemos tener en cuenta permanentemente estos tres aspectos, que hacen no sólo al desarrollo de nuestro grupo empresario sino a su propia supervivencia. Buscamos constantemente el acercamiento a nuestros clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades.
  - ✓ **CLIENTE INTERNO:** Tenemos que tomar conciencia de que las diversas áreas, cuando requieren o prestan servicios unas a otras dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. En esta relación debemos poner el mismo empeño y esmero que pondremos para satisfacer las necesidades del cliente externo.
  - ✓ **DISCIPLINA Y COHERENCIA:** Debemos exigirnos disciplina y comportamientos coherentes con los valores que acabamos de enunciar. En esto tenemos que ser inflexibles porque hace a la esencia de lo que queremos ser.
- \* **Orientaciones Estratégicas del Negocio:**
- ✓ **Integración:** lineamiento sustancial para permitir el control de nuestros costos y la calidad de nuestros productos y servicios.
  - ✓ **Autonomía financiera:** autofinanciamiento de nuestras operaciones y minimización del riesgo crediticio.
  - ✓ **Foco:** “machacar con inteligencia sobre el mismo clavo”, mantener este principio, evitando dispersar nuestros esfuerzos y atención.
  - ✓ **Conducta:** respeto a la comunidad, el medio ambiente, nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.
  - ✓ **Crecimiento:** crecimiento del volumen del negocio de la organización a lo largo de su historia.
  - ✓ **Liderazgo:** búsqueda del liderazgo en el desarrollo de nuestras actividades comerciales, fabriles y de gestión empresarial.
  - ✓ **Anticipación y proactividad:** consistentemente con nuestra vocación de liderazgo.
  - ✓ **Investigación y desarrollo:** tanto en los trabajos desarrollados en distintas áreas de la empresa como en la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa.

- ✓ **Liderazgo en costos:** ser el productor de más bajo costo del mercado y comparable a los más eficientes a nivel internacional.
  - ✓ **Productividad:** optimización del aprovechamiento de los recursos.
  - ✓ **Estándares de excelencia:** alcanzar estándares de excelencia comparables a los mejores del mundo, haciendo foco en el cliente, la calidad y el servicio.
  - ✓ **Inversiones:** alcanzar y sostener a largo plazo las nuevas estrategias para incrementar el ritmo de inversiones.
- \* **Responsabilidad Social Empresaria:** MA S.A.A.I. en el marco de los Valores y Principios aprobados por su Directorio procura alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente. Este alineamiento forma parte de su estilo de hacer negocios y es la esencia de su Responsabilidad Social. MA está convencida de que su compromiso con la RSE será cada vez más valorado por sus clientes, consumidores, proveedores, empleados, accionistas y por las comunidades donde opera.

MA sostiene que en el campo de la Responsabilidad Social es muy importante compartir experiencias y actuar coordinadamente con otros actores sociales. Es por ello por lo que la Compañía establece alianzas para conseguir objetivos de desarrollo sostenible, especialmente de las comunidades donde desarrolla sus principales actividades.

En ese marco, la Inversión Social de MA se focaliza en acciones concretas, apoyando integralmente a sus unidades de negocio, que tiendan al desarrollo de la provincia de Jujuy, particularmente en el área de impacto directo (AID) y que contribuyan a consolidar su reputación con el compromiso local.

Además, uno de los objetivos centrales de la responsabilidad social de MA es colaborar con la mejora educativa de Jujuy, comunidad en la que se encuentra inmersa dicha empresa.

Los principales programas de educación en la provincia de Jujuy son los siguientes:

- Escuela Técnica Ing. Herminio Arrieta
- Programa de Capacitación en Oficios
- Programa de Escuela-Empresa

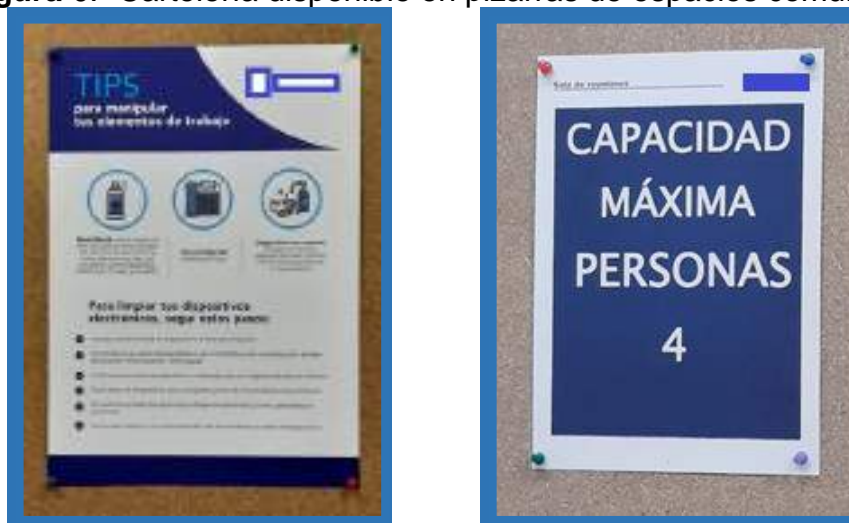
MA S.A.A.I. trabaja para brindar una oferta de capacitación técnica y tecnológica de calidad, apoyan con programas de mejora a la Escuela Técnica Herminio Arrieta, albergan en sus fábricas y fincas a más de 300 alumnos por año de escuelas técnicas y agrotécnicas de Jujuy en el programa Escuela-Empresa y mantiene un diálogo fluido con las escuelas

de las localidades donde desarrollan actividades, para acompañar sus necesidades y propuestas.

- \* **Cultura y Ambiente Laboral:** respecto a la cultura de esta Gerencia Departamental se puede mencionar la profesionalidad con la que se disponen las relaciones y las gestiones de las tareas, dado que cada integrante de las distintas secciones posee la experiencia adecuada sobre temas específicos que corresponden a las gestiones que desean o necesitan los empleados de MA S.A.A.I.

Entre compañeros y superiores prevalece el respeto, la proactividad, el espíritu colaborador, la amabilidad y el compañerismo; de la misma forma se puede mencionar que el trato hacia los empleados que requieren gestiones -ya sea en forma presencial, vía telefónica o a través del Portal de Servicios- es de mucho respeto, con diligencia y se busca siempre dar respuesta a sus inquietudes. Puesto que actualmente existe una crisis sanitaria, se cumple estrictamente el Protocolo Interno de Covid-19 por lo que se trata de minimizar el contacto en espacios comunes y se exige a todos los colaboradores el cumplimiento de las medidas sanitarias dispuestas.

**Figura 6:** “Cartelería disponible en pizarras de espacios comunes”



Fuente: Fotografías de carteles en pizarras de áreas comunes, proporcionadas por la Compañía MA S.A.A.I.

Por último, resulta valioso mencionar que MA S.A.A.I. opera bajo el “Método de las 6S”, que consiste en una técnica de gestión basada en cinco principios simples con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y limpios, para así obtener una mayor

productividad en un mejor entorno laboral. Producto de su aplicación se han creado diversas áreas con más de cien grupos de trabajo que responden a un liderazgo y se organizan para cumplir con determinados objetivos, que una vez obtenidos se constituyen en una nueva base para partir hacia un objetivo mayor.

**Figura 7:** “Método 6S – Centro de Innovación y Tecnología”



Fuente: Publicación del año 2019 en Facebook de la página “Programa de Innovación y Tecnología – MA”.

La importancia de este Sistema de Creencias es comunicar estos valores, principios y propósitos a los miembros de la organización para poder inspirar la búsqueda de creación de valor.

**Sistemas de límites:** dado que este sistema impone limitaciones o restricciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización, se exponen las siguientes Normativas que se espera sean aceptadas y compartidas por todos los integrantes de la Empresa con las siguientes aclaraciones:

*Límites a la conducta comercial*

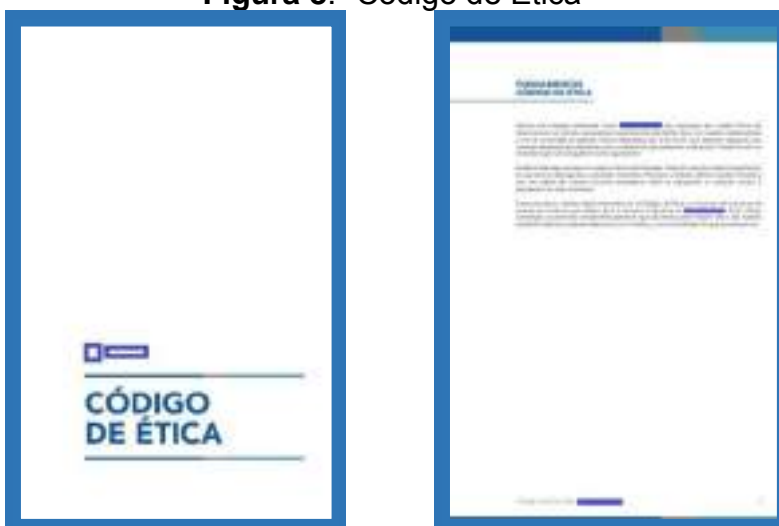
\* **Ética, Políticas y Normas:**

✓ **Programa de Ética**

- i. **Código de ética:** establece las pautas de conducta y los estándares de integridad y transparencia a los que deben adherir todos los empleados de MA S.A.A.I. cualquiera sea su nivel jerárquico. También aplica a contratistas, consultores, profesionales independientes y otras personas que trabajen con Es

responsabilidad del/los empleados de MA que supervisen a estos contratistas/consultores, el hacer conocer el mencionado código.

**Figura 8:** “Código de Ética”



Fuente: Captura de “Codigo de Ética” proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

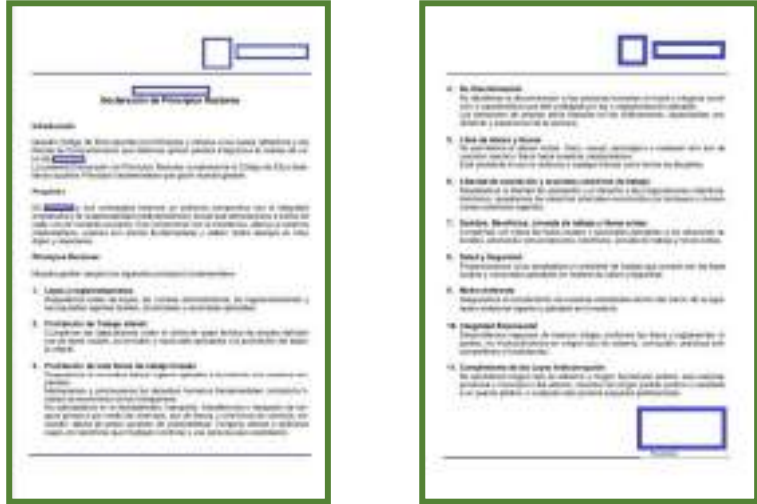
- ii. **Comité de Ética:** a los fines de la revisión, interpretación e implementación del Código de Ética, se conforma un Comité de Ética, que estará integrado por dos (2) miembros del Directorio, un representante de la Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional y un representante de la Dirección de Auditoría Interna. Ningún Director que integre el Comité de Ética podrá tener funciones gerenciales o de línea en MA S.A.A.I.
- iii. **Declaración de Principios Rectores:** esta declaración complementa el Código de Ética detallando aquellos Principios fundamentales que guían la gestión de MA S.A.A.I. Los mismos se describen a continuación:
  - a. **Leyes y reglamentaciones:** Respetamos todas las leyes, las normas administrativas, las reglamentaciones y los requisitos vigentes locales, provinciales y nacionales aplicables.
  - b. **Prohibición de Trabajo infantil:** Cumplimos las disposiciones sobre el límite de edad mínima de empleo definido por las leyes locales, provinciales y nacionales aplicables a la prohibición del trabajo infantil.
  - c. **Prohibición de toda forma de trabajo forzado:** Respetamos la normativa laboral vigente aplicable a la relación con nuestros empleados. Mantenemos y promovemos los derechos humanos

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

- fundamentales, incluida la libertad de movimiento de los trabajadores. No participamos en el reclutamiento, transporte, transferencia o recepción de ninguna persona por medio de amenaza, uso de fuerza u otra forma de coerción, secuestro, abuso de poder, posición de vulnerabilidad. Tampoco damos o recibimos pagos y/o beneficios que impliquen controlar a una persona para explotación.
- d. **No Discriminación:** No admitimos la discriminación a las personas humanas en base a ninguna condición o característica que esté protegida por ley o reglamentación aplicable. Las decisiones de empleo están basadas en las calificaciones, capacidades, rendimiento y experiencia de la persona.
  - e. **Libre de Abuso y Acoso:** No permitimos el abuso verbal, físico, sexual, psicológico o cualquier otro tipo de coerción mental o física hacia nuestros colaboradores. Está prohibido el uso de la violencia o castigos físicos como forma de disciplina.
  - f. **Libertad de asociación y acuerdos colectivos de trabajo:** Respetamos la libertad de asociación y el derecho a las negociaciones colectivas. Asimismo, respetamos los derechos sindicales reconocidos por las leyes y convenciones colectivas vigentes.
  - g. **Sueldos, Beneficios, Jornada de trabajo y Horas extras:** Cumplimos con todas las leyes locales y nacionales aplicables a las relaciones laborales, abarcando remuneraciones, beneficios, jornada de trabajo y horas extras.
  - h. **Salud y Seguridad:** Proporcionamos a los empleados un ambiente de trabajo que cumple con las leyes locales y nacionales aplicables en materia de salud y seguridad.
  - i. **Medio Ambiente:** Aseguramos el cumplimiento de nuestras actividades dentro del marco de la legislación ambiental vigente y aplicable en la materia.
  - j. **Integridad Empresarial:** Desarrollamos negocios de manera íntegra conforme las leyes y reglamentos vigentes, no involucrándonos en ningún tipo de soborno, corrupción, prácticas anticompetitivas o fraudulentas.
  - k. **Cumplimiento de las Leyes Anticorrupción:** No permitimos ningún tipo de soborno a ningún funcionario público, sea nacional, provincial o municipal o del exterior, miembro de ningún partido político o candidato a un puesto político, o cualquier otra persona expuesta políticamente.

**Figura 9:** “Declaración de Principios Rectores”

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



Fuente:

Captura de proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

✓ **Políticas**

- i. Política de Sostenibilidad
- ii. Política de Anticorrupción
- iii. Política de Producción
- iv. Política de Recursos Humanos
- v. Política de Seguridad y Salud Ocupacional
- vi. Política de Medio Ambiente
- vii. Política de Responsabilidad Social

**Figura 10:** “Declaraciones de Políticas”



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Fuente: Capturas de “Política de anticorrupción” y “Política Ambiental” proporcionadas por la Compañía MA S.A.A.I.

✓ **Normas**

- i. Norma 1: Criterios Generales para el Desarrollo y Mantenimiento de Normas y procedimientos.
- ii. Norma para Compras y contrataciones
- iii. Norma para Contratación y Administración de Fletes
- iv. Norma para Pago a Proveedores
- v. Norma para la Comercialización de Productos y Otros Ingresos
- vi. Norma para Depósitos de Materiales e Insumos
- vii. Norma para Depósitos de Productos Terminados
- viii. Norma para Administración del Personal
- ix. Norma para el Desarrollo del Personal
- x. Normas Corporativas
- xi. Normas referidas a Temas de Administración
- xii. Normas referidas a Temas Legales e Institucionales
- xiii. Normas de Higiene y Seguridad
- xiv. Normas para Otros Procesos de Ingenio
- xv. Normas para la Protección de la Información
- xvi. Normas para Sector Campo

**Figura 11: “Normas y Reglas”**





Fuente: Capturas de “Norma 1: Criterios Generales” y “Reglas generales de seguridad” proporcionadas por la Compañía MA S.A.A.I.

- \* **Protocolo interno Covid-19 sujeto a Norma IRAM EDP 3820:2020:** consiste en un Protocolo de actuación frente al Covid-19 en lugares de trabajo y está dirigido a personal propio, proveedores, contratistas y visitas que se encuentren dentro de alguna de las localizaciones geográficas donde desarrolla sus actividades normales la Empresa MA S.A.A.I.

**Figura 12:** “Protocolo interno Covid-19”

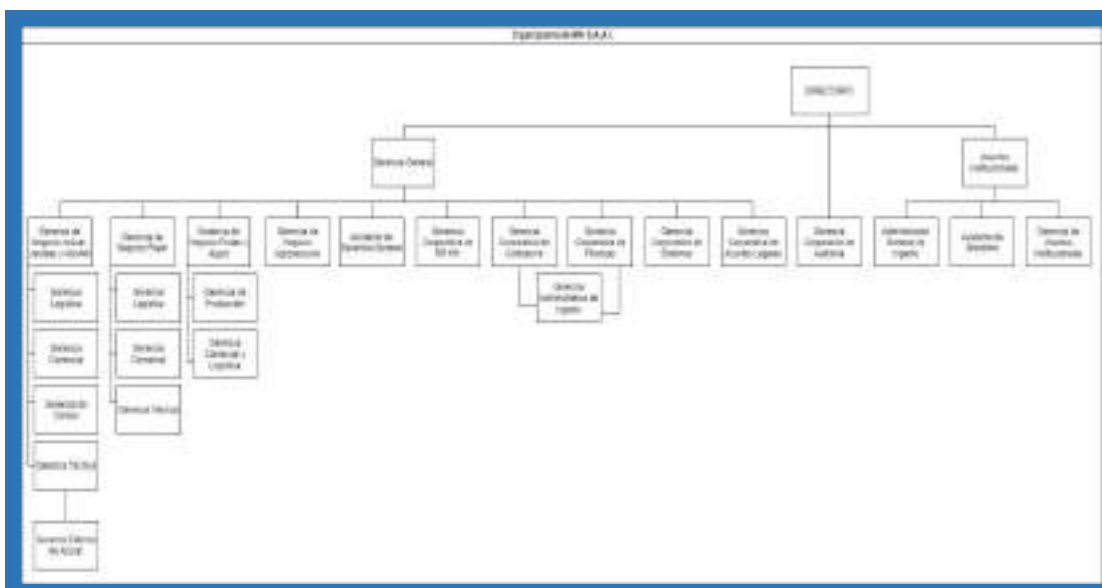


Fuente: Captura de “Protocolo Interno Covid-19” y Fotografía dispuesta en área común proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

Además, MA S.A.A.I. cuenta con una serie de herramientas que delimitan la conducta de su Personal, entre las que se identifican las siguientes:

- \* **Organigrama:** Desde 1990 MA organiza sus actividades por unidades de negocio, en el que cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos. De esta manera el organigrama de la empresa es el siguiente:

**Figura 13:** “Organigrama de MA S.A.A.I.”



Fuente: Elaboración propia.

- \* **Manual de Procedimientos:** refleja las actividades que realizan las personas en sus distintos puestos. Este manual es compartido con los nuevos empleados en el proceso de inducción a la empresa, el cual se acompaña de una capacitación inicial a fin de que conozcan sus actividades y lo que se espera de ellos en cuanto a su desempeño.

#### *Límites a la conducta estratégica*

MA S.A.A.I. define como una orientación estratégica el siguiente dicho “machacar con inteligencia sobre el mismo clavo”, lo cual se refiere a mantener lo que se hace actualmente evitando dispersar los esfuerzos y atención en oportunidades que no merecen la pena, teniendo siempre presente que generar utilidades es esencial para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Por ello, es que se insiste en la competitividad de los costos y en la calidad de sus productos y servicios.

Además, MA S.A.A.I. define a su mercado objetivo focalizándose en los clientes que mejor se alinean con su estrategia de negocios, basándose principalmente en:

- La valoración de la calidad y el servicio.
- La historia de buen desempeño comercial y situación económico-financiera.
- La composición de su paquete accionario.
- Los volúmenes y modalidades de compras.
- El posicionamiento en su segmento.

- Las características del segmento en el que participan.
- El tipo de relaciones que mantiene con competidores de MA.

Adicionalmente, Personal de la empresa visita periódicamente a sus clientes actuales y potenciales para obtener información necesaria sobre sus operaciones para el buen desempeño del negocio en toda la cadena de valor. Así, la relación con los clientes es el resultado de años de trabajo y construcción de un vínculo de confianza que mejora día a día.

**Sistemas de Control y Diagnóstico:** dado que se refieren a aquellos sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. La idea principal es identificar aquellos errores y desvíos para encaminar la corrección de las rutinas y los procesos operativos con el fin de asegurar el logro de las metas.

Un detalle de los sistemas de información que se utilizan, es el siguiente:

- SAP: como sistema integrado de gestión utilizado para administrar correctamente las diferentes acciones de la empresa como la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. Al ser un sistema modular que combina muchísimas áreas entre sí da lugar a un todo integrado que posibilita la comunicación e interacción de los datos, procesando así grandes cantidades de los mismos y obteniendo información útil para la toma de decisiones.
- Norte: como sistema para el proceso de gestión y evaluación de desempeño; tanto Jefes como colaboradores deben definir, en conjunto, objetivos para el próximo ejercicio. Se pueden agregar entre 4 y 10 objetivos y asignarle a cada uno una ponderación con un mínimo de 5% y un máximo del 30% por cada objetivo. La totalidad de las ponderaciones debe alcanzar el 100%.
- Sigma - Tableros de gestión: como sistema de gestión que proporciona una base de datos estándar con información que permite gestionar y armar tableros de comando en los que se pueden organizar los indicadores, financieros y no financieros, para tener información clave del negocio en un momento determinado.
- PPM – Gestión de Proyectos
- Sicop – Sistema para gestión de contratistas
- SAT web – Sistema de transporte web
- SAME – Sistema de Administración y Mantenimiento de Equipos
- Mis aplicaciones – Portal de aplicaciones
- MUF web – Sistema Unificado de Frutas web
- MAT – Mercado a Término
- Gestión de pasajes aéreos

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

En este punto se puede entrar de lleno a las implicancias del proyecto “+Conectados”, específicamente respecto al uso del Portal de Servicios.

Esta herramienta brinda la posibilidad de autogestión para los colaboradores, es decir, que cada uno puede llevar adelante sus solicitudes y consultas, desde cualquier lugar y en cualquier momento del día. De esta forma, se pretende acortar las distancias, lo que resulta clave en el contexto actual de crisis sanitaria; se reduce la presencialidad para determinadas gestiones y va en línea con los cuidados necesarios.

Otro de los beneficios más importantes es que permite la trazabilidad de las acciones. Con el número de trámite, se pueden seguir los pasos que van sucediendo, esto aporta transparencia. Una vez realizadas todas las consultas, quedan almacenadas, por lo que el usuario podrá volver a revisarlas si le surge la misma duda.

A continuación, se incluyen imágenes que permiten visualizar mejor la herramienta que se ha mencionado, a lo largo del presente trabajo:

**Figura 14: “Portal de servicios”**



Fuente: Captura de visualización de ingreso al “Portal de Servicios”, proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

**Figura 15: “Instructivo y ofertas del Portal de Servicios”**

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Fuente: Capturas del instructivo del “Portal de Servicios” proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

Resulta de importancia indicar que el Proyecto mencionado anteriormente forma parte de un Proyecto madre denominado “Proyecto Génesis XXI”, el cual consiste en un plan estratégico de MA S.A.A.I. para los próximos cinco a diez años. La ejecución de este plan estratégico implica una profunda transformación de la compañía que llevará a operar de manera más eficiente y ágil y a liderar la mejora de la competitividad en los mercados en los que participa, con el objetivo de retomar la senda del crecimiento sustentable.

Sin embargo, pese a lo detallado anteriormente se puede destacar que cada Sección de la Empresa MA S.A.A.I. cuenta con otras herramientas como Tableros de Gestión, Controles de Presupuestos, Evaluaciones de desempeño, que permiten definir el grado de cumplimiento de los objetivos, como así también definir errores o desvíos para su posterior corrección. Además de que cuenta con un Departamento de Control de Calidad que verifica que los Productos cumplan con los distintos estándares que implican las certificaciones que han adquirido a lo largo de los años; son estas certificaciones las que aseguran que los productos comercializados son de máxima calidad y confianza tanto para clientes internos del país como clientes del exterior.

**Figura 16:** “Tablero de Gestion de Sección Administración de Personal”

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



Fuente: Fotografía proporcionada por la Gerencia Departamental de Administración de Personal de la Compañía MA S.A.A.I.

**Figura 17:** “Desarrollo profesional de los empleados”



Colaboradores evaluados en su desempeño		
	2019-19	2019-20
Porcentaje de calificación Fuera del promedio evaluado	40%	40%
Porcentaje de la atención con evaluación	12%	15%

Fuente: Informe de sostenibilidad de la empresa MA S.A.A.I. disponible en la página web oficial de MA S.A.A.I.

**Sistemas de Control Interactivo:** como bien lo define (Simons, 1998) esta palanca de control hace referencia a aquellos sistemas formales de información que los gerentes usan para estimular la búsqueda y el aprendizaje de los subordinados dado el ejercicio habitual de sus actividades que involucran la toma de decisiones en medio de la incertidumbre.

Respecto a este sistema, se puede exponer que MA S.A.A.I. cuenta con distintas medidas formales que nutren la evaluación y discusión de temas estratégicos, a saber:

- \* **Reuniones todos los días Lunes del mes** entre los Jefes de Sección y el Gerente Departamental de Administración de personal, a través del uso de la plataforma de Microsoft Teams. En estas reuniones se hace hincapié sobre los temas de mayor importancia, se analiza la planificación y se proponen metas a corto plazo para poder dar cumplimiento a los objetivos.
- \* **Reuniones los días Viernes** entre Jefes de Sección y sus correspondientes subordinados -llamados Analistas-, dado que es el último día hábil laboral de la Gerencia. En estas reuniones se revisan los puntos fuertes de la semana que pasó y de la que se aproxima, se establecen las tareas a las cuales darle prioridad en la semana siguiente y se analiza el volumen de actividades o procesos de gestión que se ha demandado durante la semana. Durante estas reuniones los Analistas pueden exponer su visión sobre las actividades que más han demandado su tiempo durante la semana, pueden proponer mejoras sobre las mismas y asimismo se obtiene un feed-back completo entre superiores y subordinados.
- \* Adicionalmente se puede mencionar que para dar cumplimiento al plan estratégico “Génesis XXI” se ha creado la **Oficina de Transformación**. La misma, tiene como función guiar la transformación, coordinar temas entre direcciones, facilitar la interacción entre iniciativas, asistir a los líderes en la aplicación de metodología y herramientas de seguimiento, y realizar las presentaciones de avances al CEO y Directorio de manera regular.
- \* **Comités en MA S.A.A.I.**
  - i. Comité de Recursos Humanos: integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Es el órgano asesor del Gerente General sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. Se reúne a pedido, aproximadamente cada dos meses.
  - ii. Comité de Medio Ambiente: integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Dirige la estrategia de Medio Ambiente de la compañía.
  - iii. Comité de Responsabilidad Social Empresaria: integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Dirige la estrategia de RSE de la compañía, supervisando la gestión del área de Responsabilidad Social Empresaria, sus objetivos y proyectos. Este comité se reúne cuatro veces al año.

La importancia del Sistema de Control Interactivo es participar regular y personalmente en las actividades de decisión con el fin de debatir y desafiar supuestos, datos y planes de acción.

*Base de conocimiento*

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

Adicionalmente para poder dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos propuestos, se han elaborado un total de 13 (trece) documentos que

### **Nombre del Proceso**

- Se establece como Título del documento el nombre del proceso de gestión al que hace referencia la *Oferta* del Portal de Servicios.

### **¿Desde dónde se gestiona?**

- Se propone una consecución de pasos detallada con el fin de direccionar la correcta selección del proceso de gestión.

### **¿Qué puedo gestionar?**

- Se proporciona información acerca de la gestión -solicitud o consulta- de la *Oferta* seleccionada.

### **¿Qué requisitos debo cumplir?**

- Se detalla cuáles son los requisitos o condiciones necesarias para poder acceder al proceso de gestión de solicitud.

### **Limitaciones**

- Se proporciona información sobre aquellas causales basadas en Normativas de la Empresa, que restringen las solicitudes de determinados procesos de gestión.

se han de indexar a las Ofertas que se encuentran disponibles en el PORTAL DE SERVICIOS. Estos documentos responden a la necesidad de contar con una *Base de Conocimiento* que permita a los usuarios, en este caso los empleados de MA S.A.A.I., conocer a detalle el proceso que pueden autogestionar desde la herramienta mencionada anteriormente.

La estructura de la documentación responde a la siguiente forma:

Resulta importante señalar que la elaboración y posterior corrección ha estado bajo la supervisión de los Tutores externos de la Compañía MA S.A.A.I. designados para dar seguimiento a la Práctica Profesional Supervisada, en la que se sustenta el presente Trabajo de campo. Además de que los documentos elaborados, posteriormente se han validado con una de las líderes de la consultora externa "M3trica" que la Compañía MA ha contratado para poder emprender este proceso de gestión del cambio.

Luego de la posterior validación de la consultora externa, se ha determinado que los documentos elaborados en el marco de la presente Práctica Profesional tienen una concordancia del 95% con respecto a los documentos elaborados por la



consultora, los cuales responden al mismo fin de nutrir la Base de conocimiento y que pidieron ser elaborados por la Compañía. Pese a este resultado, se destaca que ambas partes no habían tenido contacto alguno sobre la redacción, estructura y contenido de dichos documentos; sino que los mismos han sido validados y de ello surge el grado de concordancia establecido.

### **Etapa cuantitativa**

Uno de los objetivos que se pretende alcanzar con la implementación del Portal de Servicios, es que tanto los colaboradores y líderes desarrollen nuevas competencias digitales, tanto en su rol de clientes como de proveedores internos.

Dado este objetivo, resulta beneficioso apoyarse en la medición de la gestión, los tableros de métricas de servicio y su seguimiento para lograr la implementación de acciones de mejora que permitan ser más eficientes, brindar mayor calidad y procurar la satisfacción de los colaboradores.

En el presente Trabajo de Campo en el que se hace foco en la Perspectiva de Procesos Internos, se propone el diseño de un Tablero de comando operativo aplicable al uso del Portal de Servicios para efectuar el seguimiento diario, además de que proporcione información detallada y concreta para facilitar la toma de decisiones operativas.

La utilidad del tablero de comando es anticipar y también mejorar, de manera considerable, la performance de todas las áreas de una organización. Además, permiten manejar la gestión, detectar a tiempo desvíos o errores y unificar a todos los sectores bajo la misma estrategia empresarial. En definitiva, facilitan que los resultados sean consecuencia de los objetivos planteados.

### *Factores Claves de Éxito*

Resulta necesario determinar los Factores Claves de Éxito de la Compañía MA S.A.A.I. a fin de determinar con claridad cuáles son los elementos que le permiten alcanzar sus objetivos propuestos y la distinguen haciéndola única y exitosa.

El análisis está dado sobre ciertos aspectos necesarios, que surgen después de haber realizado un estudio sobre lo que la empresa quiere lograr, las metas planteadas y la manera en que esos factores se relacionan con su misión. De este modo, resultan los siguientes:

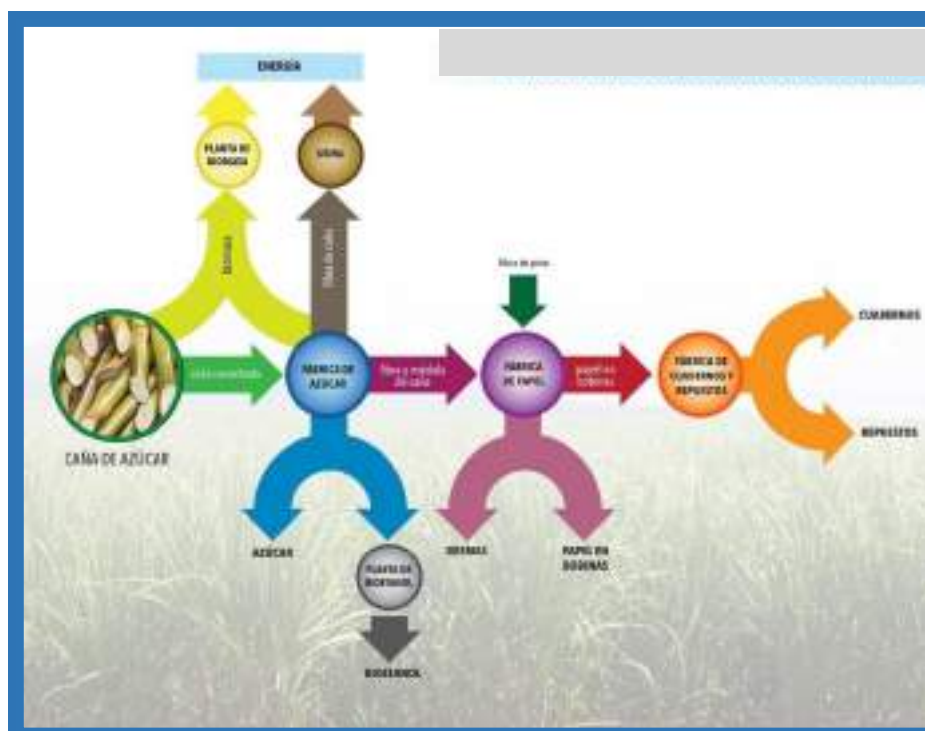
- **INTEGRACIÓN:** implica producir de manera integrada para maximizar la eficiencia de las actividades y dar valor agregado a la materia prima gestionando, además, los residuos que produce. En las operaciones se procura la integración y sinergia de los procesos e iniciativas, con un

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

modelo de economía circular que impulsa la innovación y contribuye a crear nuevas oportunidades de crecimiento para la Compañía.

- INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO:** implica que las inversiones se orienten a al desarrollo de diferentes iniciativas para el uso eficiente de los recursos y a disminuir el impacto en el medio ambiente. Dichas inversiones se ven reflejadas en la actual plantación mecanizada en las fincas de cañas de azúcar, el lanzamiento de la línea de productos NAT y en la transformación digital y robotización de los procesos. En el marco de su plan “Génesis XXI”, MA S.A.A.I., continúa reforzando su competitividad con tecnología para seguir dotando de mayor competitividad a su producción agrícola.
- DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS:** implica mejoras productivas en sus negocios core: Azúcar, Alcohol, Papel y Librería; y la potenciación de otras actividades como Frutas y Negocio agropecuario. Respecto a sus productos de Azúcar incluyó en el último tiempo 3 nuevas familias de productos: Azúcar light, Azúcar rubia mascabo y Edulcorantes. En Junio, del 2019, luego de tres años de investigación y desarrollo, lanzó al mercado su marca NAT que consiste en papel fabricado íntegramente con fibra de caña de azúcar, sin fibra de árbol ni blanqueadores químicos.

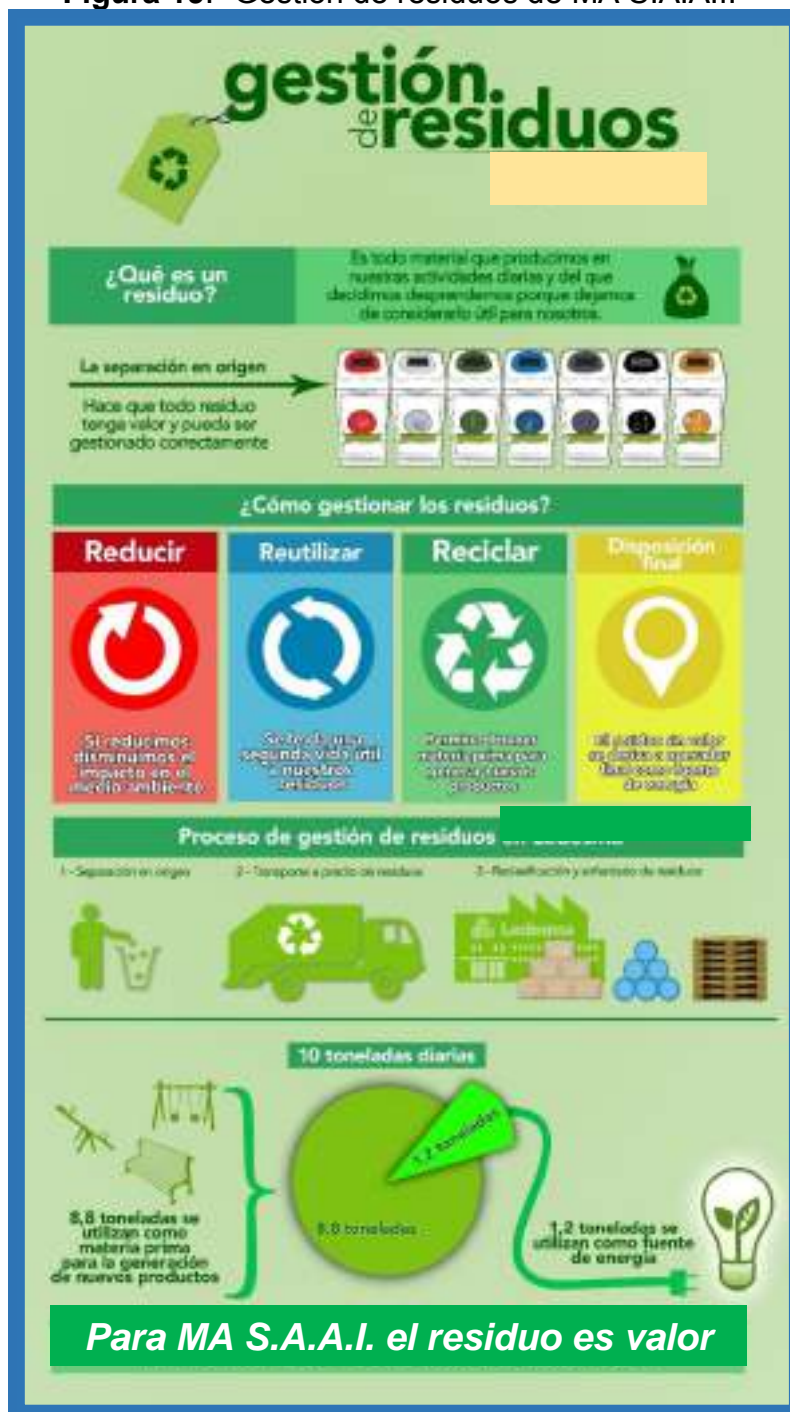
**Figura 18:** “La integración productiva en MA S.A.A.I.”



**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

Fuente: Página web oficial de la Compañía MA S.A.A.I.

**Figura 19: “Gestión de residuos de MA S.A.A.I.”**



Fuente: Página web oficial de la Compañía MA S.A.A.I.

### *Indicadores*

Definir un conjunto de indicadores tiene por objetivo orientar la selección, la elaboración y el uso continuo de las medidas de ejecución. Su propósito es ayudar a los líderes del proyecto “+Conectados” y a los jefes adjuntos que encabezan los equipos de trabajo que dan soporte al Portal de Servicios. Al mismo tiempo permitirían el seguimiento y evaluación continua de los resultados del proyecto, definiendo la eficiencia de su gestión; y permitirían también, que la toma de decisiones sea oportuna y apropiada a través de la información presente en informes producto de la recopilación de datos de desempeño creíbles y confiables. Por último, se espera lograr que los equipos de trabajo se encuentren motivados para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento y mejora continua.

Puesto que el presente trabajo hace foco en la perspectiva de los Procesos Internos, los indicadores más adecuados serían aquellos que analizan el rendimiento de los procesos internos relacionados con la organización y la satisfacción de los colaboradores internos a través de la percepción que tienen del servicio recibido; además de determinar posibles cuellos de botella o problemas que producen ineficiencia.

A continuación, se presenta un listado de indicadores que podrían tomarse en consideración según lo que se ha mencionado anteriormente:

**Figura 20:** “Tabla de indicadores para medir el desempeño del Proyecto +Conectados”

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

#	Responsable	Nombre de indicador	Tendencia deseada	Numerador o dato	Denominador	%
1	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Puntualidad de respuesta	Creciente	Número de pedidos procesados en el plazo establecido	Número total de pedidos recibidos	x 100
2	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Capacidad de respuesta	Informativo	Número total de pedidos procesados en el plazo establecido	-	-
3	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Oportunidad en la respuesta	Creciente	Número de pedidos procesados en 2 horas o menos	Número total de pedidos atendidos	x 100
4	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Porcentaje de tiempo improductivo	Creciente	Horas presupuestadas para atención de los usuarios	Horas reales consumidas para atención de los usuarios	x 100
5	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de satisfacción del usuario	Creciente	Número de usuarios satisfechos	Número total de usuarios atendidos	x 100
6	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de satisfacción del usuario	Informativo	Promedio de calificaciones otorgadas por los usuarios*	-	-
7	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Nivel de quejas	Decreciente	Número total de quejas recibidas	Número total de pedidos de los usuarios	x 100
8	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Eficiencia en el tratamiento de quejas	Creciente	Número total de quejas respondidas a tiempo	Número total de quejas recibidas	x 100
9	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Tiempo medio de atención	Decreciente	Número de minutos empleados para atender un pedido	Total de minutos empleados para atender un pedido	-
10	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de rebote de llamada	Decreciente	Número de llamadas por rebote (el mismo usuario llama por el mismo tema)	Total de llamadas registradas para solicitudes	x 100
11	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Eficacia del sistema de gestión	Creciente	Número de indicadores que cumplen las metas establecidas	Número total de indicadores del sistema de gestión	x 100
12	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de procesos disponibles en Portal de servicios	Creciente	Cantidad de procesos de autogestión	Total de procesos de gestión	x 100
13	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de inversión en tecnología del Portal de servicios	Informativo	Inversión total en tecnología del Portal de servicios	Total de costos operativos	x 100

Fuente: Elaboración propia.

### Aclaraciones:

La notación de usuarios se refiere a los colaboradores internos que requieren una gestión dentro del Portal de servicios.

Indicador #6 Índice de satisfacción del cliente: \*el promedio de calificaciones otorgadas por los empleados usuarios del Portal de servicios se obtendría de los resultados de encuesta de satisfacción de 3 preguntas con escala de Likert con valores de 1 (Muy insatisfecho) a 5 (Muy satisfecho). Dicha encuesta se proporciona a los empleados post resolución de la solicitud en el Portal de servicios.

*Tablero de comando operativo*

Posteriormente se procedió a elaborar la herramienta denominada Tablero de comando operativo, la cual permite hacer un seguimiento a través de las mediciones de los diferentes indicadores que se han detallado con anterioridad. Con la información recopilada, se espera obtener un diagnóstico que ayude a evaluar la estrategia planteada en el Plan estratégico “Génesis XXI”, optimizar los recursos y tomar mejores decisiones.

Para elaborar dicha herramienta, se han seguido una serie de pasos que se describen a continuación:

1. Se han llevado adelante reuniones con los líderes del proyecto y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolectó la información más relevante y se procedió a formular los objetivos estratégicos de la empresa MA S.A.A.I., enfocándose en el área Experiencia Empleado y en las actividades que dan soporte al Portal de servicios.
2. Se han definido los objetivos claves sobre la base de una acción, en el marco del Plan estratégico “Génesis XXI” y considerando, a su vez, uno de sus pilares fundamentales que es la optimización de los procesos internos.
3. Fue necesario depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. De este modo se han definido tres objetivos estratégicos claves sobre los cuales hacer foco y seguimiento.
4. Por último, se han considerado los indicadores propuestos anteriormente resultando en variables asociadas con los objetivos definidos, de tal forma que se utilicen para medir su logro y para expresar las metas. A la vez que se han considerado iniciativas estratégicas que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Figura 21:** “Tablero de comando operativo para Sección Experiencia Empleado de la Gerencia Departamental de Administración de Personal de la empresa MA S.A.A.I.”

## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Indicador	Meta	Frecuencia	Alarma			Iniciativa estratégica
			Menor a 80%	Entre 60% y 90%	Mayor a 90%	
Puntualidad de respuesta	Obtener un 95% de puntualidad en la respuesta	Semanal	Menor a 80%	Entre 60% y 90%	Mayor a 90%	Programa de capacitación e incentivos
Capacidad de respuesta	Incrementar la capacidad de respuesta en un 10% en comparación con el año anterior	Semanal	Menor a 200 pedidos procesados	Entre 100 y 150 pedidos procesados	Menos de 100 pedidos procesados	Programa de capacitación e incentivos - Implementación del nuevo sistema de información
Oportunidad en la respuesta	Mantener un nivel mínimo del 95% en la oportunidad de respuesta	Semanal	Menor a 90%	Entre 75% y 90%	Mayor a 75%	Programa de capacitación e incentivos
Porcentaje de tiempo improductivo	Reducir en un 5% el tiempo de atención improductivo por día	Diano	Menor a 80%	Entre 70% y 90%	Mayor a 70%	Programa de capacitación e incentivos
Índice de satisfacción del usuario	Mantener un nivel mínimo del 80% de satisfacción del usuario	Mensual	Menor a 80%	Entre 70% y 90%	Mayor a 70%	Programa de capacitación e incentivos
Nivel de quejas	Reducir en un 10% el nivel de quejas	Semanal	Menor a 20%	Entre 30% y 40%	Mayor a 40%	Programa de capacitación e incentivos - Política de atención al cliente de reclamos
Eficiencia en el tratamiento de quejas	Obtener un nivel de eficiencia del 90% en el tratamiento de las quejas	Mensual	Menor a 80%	Entre 60% y 75%	Mayor a 75%	Programa de capacitación e incentivos - Política de atención al cliente de reclamos
Tiempo medio de atención	Obtener un tiempo promedio de llamada de 8 minutos	Diano	Menor a 8 minutos	Entre 8 y 12 minutos	Mayor a 12 minutos	Programa de capacitación e incentivos
Índice de retraso de llamada	Obtener un promedio del 20% de retraso de llamada	Mensual	Hasta un 20%	Entre el 20% y el 35%	Mayor a 35%	Programa de capacitación e incentivos - Plan de optimización de los procesos
Eficacia del sistema de gestión Portal de servicios	Obtener un 95% de eficacia del sistema de gestión	Semestral	Menor a 80%	Entre 60% y 90%	Mayor a 90%	Plan de seguimiento, evaluación y mejora de procesos
Índice de procesos disponibles en Portal de servicios	Incrementar el número de procesos documentados respecto al periodo anterior	Semestral	Menor a 10% de aumento de procesos	Entre un 5% y 10%	Mayor a 5%	Formalización de documentos referidos a los procesos de gestión - Implementación del nuevo sistema de información
Índice de inversión en tecnología del Portal de servicios	Verificar que el % de inversión en tecnología cubra el mantenimiento, resguardo y actualización del sistema	Semestral	Cobertura entre 90% y 100%	Cobertura entre 80% y 70%	Cobertura menor a 70%	Plan de mantenimiento de los sistemas de información - Plan de inversión

Fuente: Elaboración propia.

### CONCLUSIONES

Dado el análisis llevado adelante en el presente trabajo, con sus correspondientes actividades necesarias para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y desde un perfil de próxima egresada; se puede concluir lo siguiente:

## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

- La empresa MA S.A.A.I. posee una amplia formalización e integración de los Sistemas definidos dentro de las categorías de Palancas de control según el autor (*Simons, 1998*).
- El uso e implementación de una nueva herramienta digital como el Portal de Servicios ha demandado Planes integrados de comunicación y capacitación para todos los colaboradores internos de la empresa. Estos planes tienen como fin transitar el aprendizaje del uso de una nueva herramienta digital, acompañar en el proceso a los colaboradores internos, amortiguar el cambio y mitigar el cambio en los grupos de interés. Dado que todavía se encuentra en implementación, no se pueden hacer aseveraciones certeras sobre sus resultados pero podrían ser satisfactorios ya que se encuentra en línea con la transformación y evolución digital que se propone MA S.A.A.I.
- Los beneficios más relevantes del Portal de Servicios son los siguientes:
  - ✓ Reúne todos los servicios internos en un único portal, con atención ágil y digital desde cualquier punto del país, en cualquier momento del día.
  - ✓ Permite la autogestión para realizar de manera autónoma trámites desde dispositivos digitales con conexión a internet, hacer seguimiento de las solicitudes y de los tiempos de respuesta.
  - ✓ Cuenta con información trazable sobre todas las gestiones que las áreas de servicios reciben de colaboradores, líderes y representantes gremiales, desde todos los puntos del país.
- Mediante la propuesta del Tablero de comando operativo se espera que el responsable de la Sección Experiencia Empleado pueda obtener información valiosa para la toma de decisiones oportuna. Asimismo, se espera lograr el desarrollo de nuevas competencias digitales en los equipos de trabajo mediante la construcción de una cultura colaborativa, como resultado del trabajo conjunto de las áreas de servicio interno.
- La oportunidad de haber transitado este proceso efectuando diagnósticos, analizando problemas que afectan a las decisiones estratégicas y detectando oportunidades de mejora ha sido muy satisfactoria dado los resultados de la validación de la consultora externa “M3trica”, quien fue contratada por MA S.A.A.I. para llevar adelante la gestión del cambio. Asimismo, ha abierto el horizonte de conocimientos adquiridos gracias a la colaboración de los líderes del proyecto “+Conectados” como así también de todo el equipo en conjunto de la Gerencia Departamental de Administración de Personal de la Compañía MA S.A.A.I.
- El perfil del Licenciado en Administración en una empresa de gran dimensión como MA S.A.A.I. resulta en crear, gestionar y colaborar en el desarrollo de la organización aplicando conocimientos y técnicas aprendidas durante la formación universitaria, que son necesarias para



## **INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

hacer frente al ágil y siempre cambiante contexto nacional e internacional. Por ello, es que contar con tutores externos dentro de la compañía graduados del área de las Ciencias Económicas y con las tutorías del Lic. García Javier, miembro del Instituto de Administración y graduado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, ha sido ampliamente gratificante y ha colaborado para que el proceso de aprendizaje personal sea concreto, a tal punto, que se han modificado y adquirido habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ballvé, A. M. (2008). *Tablero de control. Información para crear valor*. Editorial Emecé.
- Beltrán Jaramillo, J. (1998). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. (Segunda ed.). Editorial 3R.
- Cuozzo, M., et al. (2020). *Aplicación de herramientas de Control de Gestión en: Jugueterías Guindi*.
- García, J., et al. (2017). *Indicadores de gestión para el Instituto de Administración de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT)*.
- Hernández Sampieri, R., et al. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta ed.). Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. (Segunda. ed.). Ediciones Gestión 2000.
- Lobo Figueroa Suarez, A. (2020). *Reorganización de Procesos del Departamento Fiscalización en Dirección de Rentas Yerba Buena*.
- Made Lahitte, M. (2020). *Tableros de comando operativos*. Grupo San Agustín.
- Pérez Alfaro, A. (2000). *Control de gestión y tablero de comando*. Ediciones Depalma.
- Pérez Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial. Textos y Casos*. (Octava ed.). Editorial Alfaomega Grupo Editor.
- Schuttemberger, I. (2018). *Diseño e implementación de mecanismos de Control de combustible*.
- Simons, R. (1998). *Palancas de control. Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*. Temas Grupo Editorial.