



PRÁCTICA PROFESIONAL

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

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

Autor: Adra Sabrina Giselle

Gmail: sabriadra@gmail.com



Índice

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	4
3.1 Problema	4
3.2 Objetivos	4
4. MARCO METODOLÓGICO	4
4.1 Análisis de datos secundarios	5
4.2 Entrevistas a profundidad	5
5. MARCO TEÓRICO	5
5.1 La organización en cinco partes	5
5.2 Diseño organizativo	7
5.3 Organigramas	7
5.4 Manuales de funciones	8
5.5 Manuales de procedimientos	8
5.6 Fragmentación de procesos	8
5.7 Cursogramas	8
5.8 Los procesos	9
6. RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO	9
6.1 Alcance	9
6.2 Explicación de la empresa	10
6.3 Descripción de las tareas actuales según organigrama actual:	10
6.4 Observaciones detectadas:	12
7. PROPUESTAS DE MEJORA	13
7.1 Organigrama:	13
7.2 Manuales de funciones:	14
Manual de procedimientos:	15
7.3 Fragmentación de proceso	16
7.4 Cursogramas	16
8. CONCLUSIÓN	17
9. REFERENCIAS	18



1. RESUMEN

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

Palabras clave: Procesos, Funciones, Mejoras.

2. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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



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

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

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

3.1 Problema

Inconsistencias e informalidades en los procesos, funciones y responsabilidades de los integrantes del Departamento de Sueldos de la “Dirección Gral. de Recursos Financieros”.

3.2 Objetivos

Generales:

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

Específicos:

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

4. MARCO METODOLÓGICO

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

La recolección de los datos está orientada a proveer un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento



de recolección de los datos y este se auxilia de diversas técnicas que se van a desarrollar durante el estudio.

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

- Análisis de datos secundarios
- Entrevistas en profundidad

4.1 Análisis de datos secundarios

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

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

4.2 Entrevistas a profundidad

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

5. MARCO TEÓRICO

5.1 La organización en cinco partes

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

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

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



medida que la organización crece y adopta una división del trabajo más compleja entre sus operadores aumenta la necesidad de supervisión directa.

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

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

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

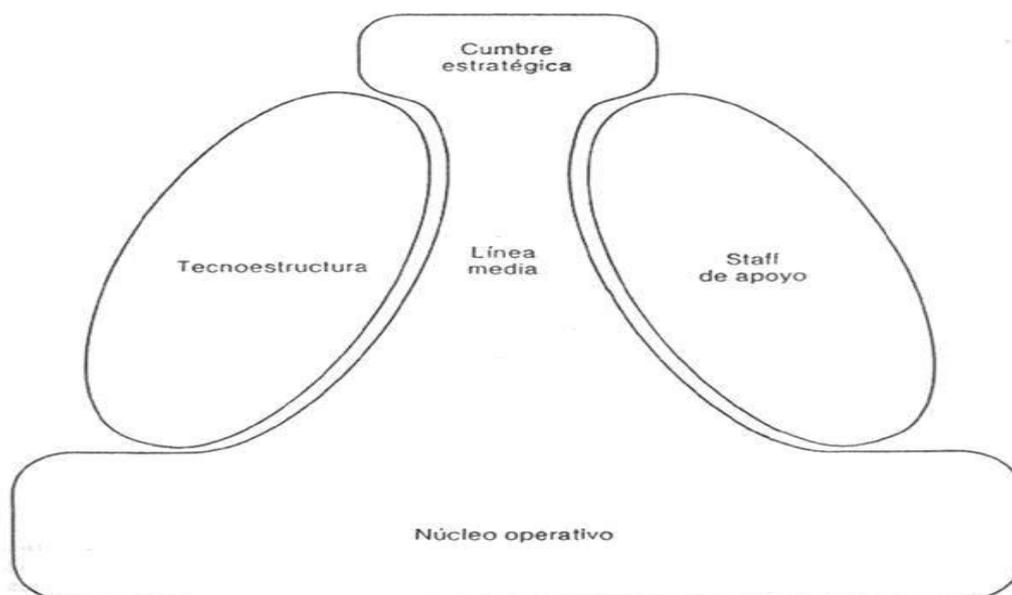


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

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



5.2 Diseño organizativo

5.2.1 Objetivo:

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

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

5.2.2 Elementos:

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

- **Estrategia:** Es la guía para el diseño organizacional, a partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa se determinaran los procesos recursos y estructuras para lograrla.
- **Estructura:** es la disposición de las partes adecuadas a los objetivos que comprende el agrupamiento de las misma y el análisis de las relaciones. Explicitan la división de las tareas y las jerarquías, las organizaciones utilizan el organigrama como el grafico que representa la estructura formal
- **Procesos:** Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, la tarea del diseño de la organización debe ocuparse también del estudio de las causas y condiciones a través de la cuales se transforman las entradas en resultados.
- **Gente:** Colocar las personas en el lugar donde sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de recursos humanos, el diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y el nivel de capacidad del individuo.
- **Tecnología:** Se refiere al sistema técnico que permitirá transformar la materia prima en un producto terminado tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización y actúa como una de las limitaciones del sistema social.

5.3 Organigramas

Es un grafico que representa la estructura formal de una organización, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, así como también si una estructura es plana o es



una estructura alta. Para funcionar correctamente todas las organizaciones independientemente de su naturaleza requiere de una estructura organización, que no es sino, una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo. Es por esto que, el organigrama de una empresa nos permite obtener una idea uniforme acerca de la organización. Desempeña un papel informativo, permitiendo que los integrantes conozcan a nivel global sus características generales. Debe ser actual, representar la realidad, sencillo y siempre con una visión clara de su funcionamiento

5.4 Manuales de funciones

Son cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas, en el caso de la formalización de sistemas administrativos.

Su principal utilidad deriva justamente de su función unificadora, que evita la dispersión y la dificultad de ubicar instrucciones y disposiciones, la falta de comprensión de las necesidades globales y además la improvisación en el momento de realizar las operaciones o tomar decisiones de rutina. Por lo dicho constituye un importante instrumento para el entrenamiento del personal, puede contribuir a solucionar problemas de asignación de responsabilidades y proporcionar una base para la evaluación del desempeño.

5.5 Manuales de procedimientos

Contiene los métodos y estándares sobre cómo se espera que se realice el trabajo. Además, se encarga de brindar a los miembros actuales del equipo un recurso para conocer los procedimientos menos utilizados, asegurando que los mismos se realicen de manera correcta.

Proporciona los métodos apropiados para la comunicación interdepartamental y permite que el personal trabaje en conjunto para resolver los problemas cotidiano.

5.6 Fragmentación de procesos

Es un gráfico el cual muestra de manera general los distintos departamentos tanto dentro como fuera de las organizaciones, por donde pasa toda la documentación necesaria y pertinente en un proceso específico.

5.7 Cursogramas

Sirven para representar de forma gráfica los procesos, para así de esta forma hacerlo más sencillo y las personas pueden comprender mejor la información dada. Nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas.



Por su uso permite simplificar su comprensión, coordinación, accesibilidad, rapidez en la elaboración y no requiere de recursos sofisticados. Además, sirven de base para futuros controles y evaluación de procedimientos.

5.8 Los procesos

Un **proceso** básicamente representa las actividades de valor que integran la cadena de valor de una organización emergiendo varios subprocesos los cuales se diseñan y varían de acuerdo a la complejidad de las operaciones realizadas, madurez de los procesos, estrategia, cultura y estructura de la organización. Los procesos organizacionales son el conjunto de pasos que deben llevar a cabo los miembros de una organización para lograr las metas, objetivos establecidos por la misma. Dichos procesos son los siguientes.

6. RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO

6.1 Alcance

El trabajo realizado consistió en tomar conocimiento y analizar la estructura de los procesos realizados en la Sección Sueldos y la Sección Sistemas de la "Dirección General de Recursos Financieros". Para ello se utilizó la siguiente metodología:

- Entrevistas: Se realizaron entrevistas a las siguientes 7 personas:

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

- Identificación del Sistema informático: Se identificó el uso de dos tipos de sistemas:
 - ADELIA: Este sistema resuelve integralmente la Administración de Recursos Humanos en el ámbito de la Administración Pública permitiendo así aplicar políticas estables que determinan una



evolución homogénea en el tiempo. Permite además realizar evaluaciones constantes del gasto con el fin de facilitar su gestión y evaluar distintas posibilidades de aplicación de beneficios. En este caso se utiliza solo para la consulta y emisión de boletas de sueldos.

- SAFYC: El sistema informático SAFyC (Sistema de administración financiera y control) es un software que permite llevar a cabo los registros de la Administración Financiera y el Control Interno del Sector Público a nivel Provincial. En el Área se utiliza únicamente para la carga de expedientes, informes y documentos procesados en la misma y todos los movimientos de la cuenta sueldo.

Además, se detectó el uso de dos programas adicionales en las oficinas de Sistemas y Sueldos, las cuales son:

- NITRO: Nitro Pro permite crear, convertir, editar, firmar, revisar y proteger documentos PDF, fácil y rápidamente, y sin ningún tipo de problema, permite editar la página, gráficos y texto. Es adecuado para el uso profesional y personal.
- ULTRAEDIT: UltraEdit se utiliza en una amplia gama de industrias, desde escritores profesionales, investigadores y periodistas para programadores avanzados, gestores de bases de datos y desarrolladores web. Su uso es como un poderoso reemplazo para el Bloc de Notas y más aún lo utilizan como un editor de texto debido a su capacidad de manejar múltiples documentos al mismo tiempo, manejo de archivos de gran tamaño, potente búsqueda / find / reemplazar la funcionalidad, versatilidad corrección ortográfica.

6.2 Explicación de la empresa

La Dirección General de Recursos Financieros es una dependencia del SI.PRO.SA(sistema provincial de salud) y se encarga principalmente de:

- Formular, diseñar y establecer las políticas que en materia de recursos financieros se requieran de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional.
- Elaborar el presupuesto anual de ingresos y egresos
- Administrar y evaluar el presupuesto de ingresos y egresos
- Coordinar la administración de los recursos financieros.
- Atender las visitas de auditoría y proporcionar la información requerida por órganos fiscalizadores, tanto internos como externos, para dar transparencia a la administración de los recursos materiales y financieros

6.3 Descripción de las tareas actuales según organigrama actual:

Tareas Generales:

- Efectuar el planeamiento, coordinación y control del trabajo del personal para el mejor cumplimiento de las tareas del área.
- Controlar y verificar lo recibido por el superior gobierno de la provincia para realizar el pago de los sueldos correspondientes.



- Controlar, verificar y realizar las transferencias de la sección de retenciones para el correcto funcionamiento y pago.
- Revisión y control de las rendiciones de los distintos servicios
- Efectuar en tiempo y forma las observaciones pertinentes por omisiones o errores de dichas rendiciones
- Supervisar el ordenamiento del archivo del área.
- Revisión y control de los reintegros de pagos de liquidaciones que no correspondía.
- Confeccionar en tiempo y forma el libro banco, balance y conciliaciones bancarias de sueldos.
- Presentar y rendir cuentas al honorable tribunal de cuentas de la provincia en tiempo y forma.
- Controlar, verificar y pagar las ejecuciones de las sucesiones autorizadas por el juez correspondiente
- Informar a la dirección los movimientos realizados por el sector para que estén al tanto de todas las tareas realizadas.
- Cargar datos en el sistema de gestión "safyc"
- Desarrollar además toda otra tarea que le sea encomendada por la dirección y sea inherente a la función y responsabilidades asignadas al sector.

Tareas específicas:

- Sección Sistemas:
 - Realizar el pedido de apertura de cuentas bancarias de sueldos y pensiones alimenticias cuando corresponda al Banco Macro.
 - Recibir expedientes de Pensiones Alimenticias.
 - Realizar las correspondientes acreditaciones de sueldos y pensiones alimenticias.
 - Informar mensualmente a las entidades de 3eros (gremios, subsidio, caja popular) los descuentos realizados en las boletas de sueldo.
 - Elaborar y presentar de manera oportuna el formulario 931 (aportes jubilatorios) en Hacienda.
 - Administrar la red e internet de toda la Dirección General de Recursos Financieros
 - Emitir y enviar los correspondientes mails para cada sector u área operativa informando oportunamente los sueldos de sus empleados.
 - Realizar cuando corresponda el pago al programa Médicos Comunitarios y sus pensiones alimenticias.
 - Realizar cuando corresponda el pago al Programa Becarios Programa Salud Familiar y Comunitaria.
 - Realizar las correspondientes Acreditaciones de Recupero de Costos.
 - Realizar cualquier pago extraordinario debidamente autorizado.



- Atender y solucionar inconvenientes que presente cualquier persona que llegue por la oficina.
- Ordenar y guardar toda la documentación pertinente.
- **Sección Sueldos:**
 - Recibir, procesar y controlar las rendiciones de sueldo de los distintos servicios.
 - Recibir y procesar oficios judiciales por sucesión.
 - Emitir cheques en caso de ser necesarios.
 - Recibir reintegros cuando corresponda.
 - Recibir, procesar y controlar los expedientes del Programa de Médicos comunitarios.
 - Generar Notas de Crédito en caso de ser necesario.
 - Realizar el Bibliorato correspondiente.
 - Realizar la rendición de sueldos de la sección Sueldo
 - Cargar en el sistema de gestión "SAFYC" todos los movimientos de la cuenta sueldo de manera oportuna.
 - Ordenar y guardar toda la documentación pertinente.

6.4 Observaciones detectadas:

Luego de un análisis detallado de todas las entrevistas realizadas y teniendo en cuenta lo observado diariamente, se puede nombrar una serie de observaciones que a fin de sintetizar se agruparan en tres grupos:

1. **Observaciones de Organigrama:** por lo observado en este estudio se pudo detectar que las áreas estudiadas carecen de cualquier tipo de información formal, no cuentan con organigramas, así como tampoco manuales de funciones. Además, muchas de las personas entrevistadas no saben con exactitud cuál es el puesto que ocupa, cuáles son sus funciones y responsabilidades ni cual es el superior inmediato al cual deben responder, lo que puede provocar conflictos entre sus compañeros. También se advirtió que no hay un claro límite entre las tareas que realizan las distintas personas, todos realizan las mismas tareas dentro de su área lo que provoca una difícil evaluación del desempeño, ya que todos lo hacen de una manera distinta. Por último, se puede mencionar que la Sección Sistemas se encarga de muchas tareas y que algunas de ellas no deberían corresponder a su área. Esto podría provocar que las personas que allí trabajan dejen de lado ciertas actividades que competen enteramente a la oficina. Un ejemplo claro de lo mencionado anteriormente es la presentación del formulario 931 al ministerio de hacienda, que bajo mi apreciación debería ser una actividad que corresponda al área de Tesorería.
2. **Observaciones de Procesos:** en este caso, se pudo detectar que las áreas carecen de manuales de procedimientos, donde se explique detalladamente cómo se realizan cada proceso pertinente, así como también toda aquella documentación que se recibe, procesa, envía y



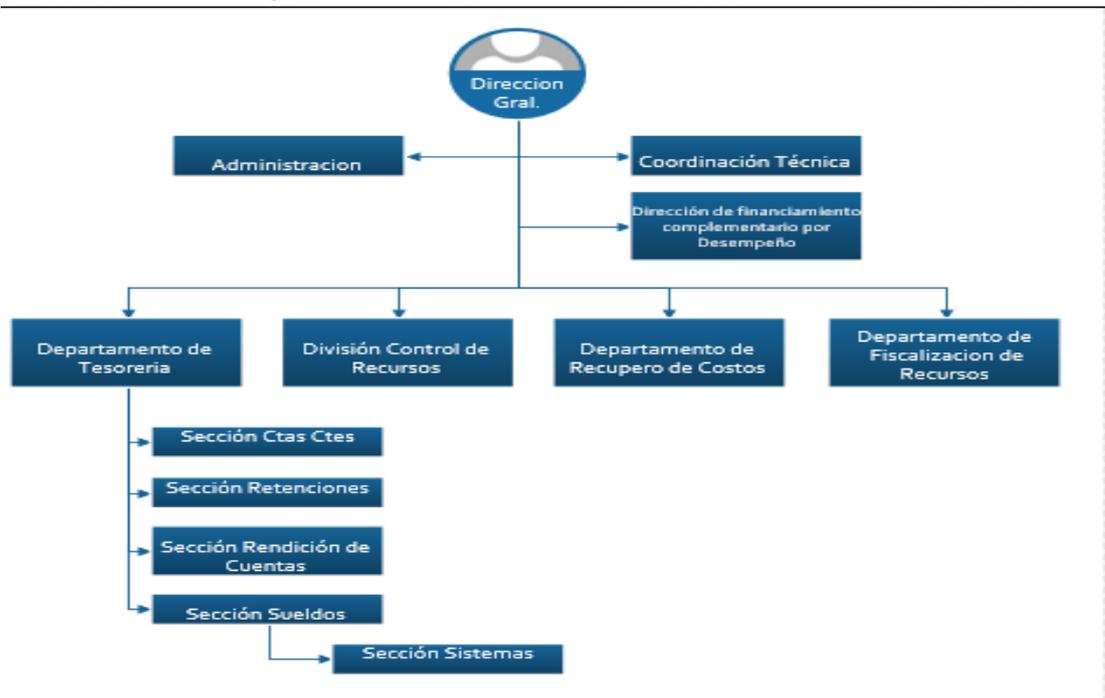
archiva, y los controles que necesariamente deben realizarse. Detectamos también procesos que deberían ser realizados por otras áreas, así como también que algunos podrían sistematizarse para mayor facilidad y ahorro, tanto de papel como de tiempo, en este caso podemos mencionar como ejemplo el “proceso de rendición de cuenta de los servicios” que se realiza en el área de sueldos, donde la recepción y el control de los documentos se podría sistematizar. Además, hay una serie de procesos que tienen un riesgo muy alto debido a que carecen de los controles necesarios, por ejemplo, los archivos recibidos para las acreditaciones, deberían estar encriptados y aumentar el control en los mismo para así evitar posibles robos y malversaciones.

3. Observaciones de Sistema: en este caso, se pudo detectar que el funcionamiento en general tanto de los sistemas como de los aplicativos utilizados dentro de las áreas bajo estudio, es correcto. Pero se detectó una oportunidad de mejora al integrar todos los sistemas en uno solo, esto traería una serie de beneficios para la organización, como ser:

- Simplificar y reducir los sistemas
- Incrementar la participación del personal: implica un nivel más elevado de satisfacción de los trabajadores.
- Disminución de Costos.
- Mejorar el control de la empresa

7. PROPUESTAS DE MEJORA

7.1 Organigrama: A continuación, se presenta el “Organigrama de la Dirección Gral de Recursos Financieros”





7.2 Manuales de funciones:

Se realizaron un total de 5 manuales.

- A modo de ejemplo el manual del “**Responsable de Informática**”

Identificación del Cargo

Nombre del Cargo:	Responsable de Informática
Dependencia:	Sección Sistemas
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Sección
Solicita Reportes y reporta a:	Jefe de Sección Sistemas, Tesorera y Directora de la Dirección General de Recursos Financieros.
Objetivo del Cargo:	Velar por el correcto funcionamiento de la red informática e internet, además de encargarse del soporte técnico del equipo informático de la Dirección.

NÚMERO	PROCEDIMIENTO
1	Solucionar oportunamente los problemas relacionados con el equipo informático.
2	Resolver correctamente los problemas relacionados con la red e internet
3	Administrar correctamente la red informática e internet
4	Realizar las capacitaciones correspondientes a las personas que forman parte de la Dirección
5	Asistir y ayudar al Jefe de Sección con las tareas a efectuar en la misma.
6	Redactar y formular los archivos TXT para su oportuna presentación
7	Recibir y atender al público resolviendo adecuadamente sus consultas.
8	Informar mediante Mail a cada uno de los organismos, las acreditaciones realizadas
10	Archivar toda la documentación necesaria y pertinente.
11	Gestionar la apertura de Cuentas bancarias.



Manual de procedimientos:

Se realizaron un total de 10 manuales.

- A modo de ejemplo el manual de **“Apertura de cuentas bancarias”**

Dirección Gral. de Recursos Financieros	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	Apertura de cuentas bancarias

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Operatoria de apertura de cuentas bancarias

A) Operatoria de apertura de cuentas bancarias de sueldos.

DEPARTAMENTO SISTEMAS

Sección Sistemas

1. El proceso comienza con la recepción vía mail de los datos de los agentes nuevos a bancarizar en formato excel enviado por Planificación de Recursos Humanos solicitando la apertura de una cuenta bancaria en el Banco Macro.
2. Luego de la recepción, el personal arma un archivo en formato Excel, incluyendo todos los datos necesarios para dicha apertura.
3. Se envía este archivo via mail en formato excel a la persona encargada en el Banco, esperando confirmación de los datos enviados.
4. Posteriormente se recibe la contestación del banco, donde puede darse que:
 - En caso de haber errores o inconsistencias, el banco notifica los datos que son necesarios modificar. Se procede a modificar el archivo y enviarlo nuevamente al banco esperando respuesta.
 - En caso de que este todo correcto, se recibirá la confirmación y los datos de las cuentas nuevas.
5. Una vez que se recibe la confirmación, se arma un archivo TXT con los datos de las cuentas y los agentes a bancarizar junto con la Nota de Apertura de cuenta emitida por duplicado.
6. El siguiente paso, consta de presentar las notas por duplicado y el TXT de manera impresa al banco.
7. La nota firmada por el banco se remite a la oficina y se archiva.
8. Finalmente, se informa al agente que su cuenta ya fue abierta y que sus posteriores pagos se realizarán allí mismo.

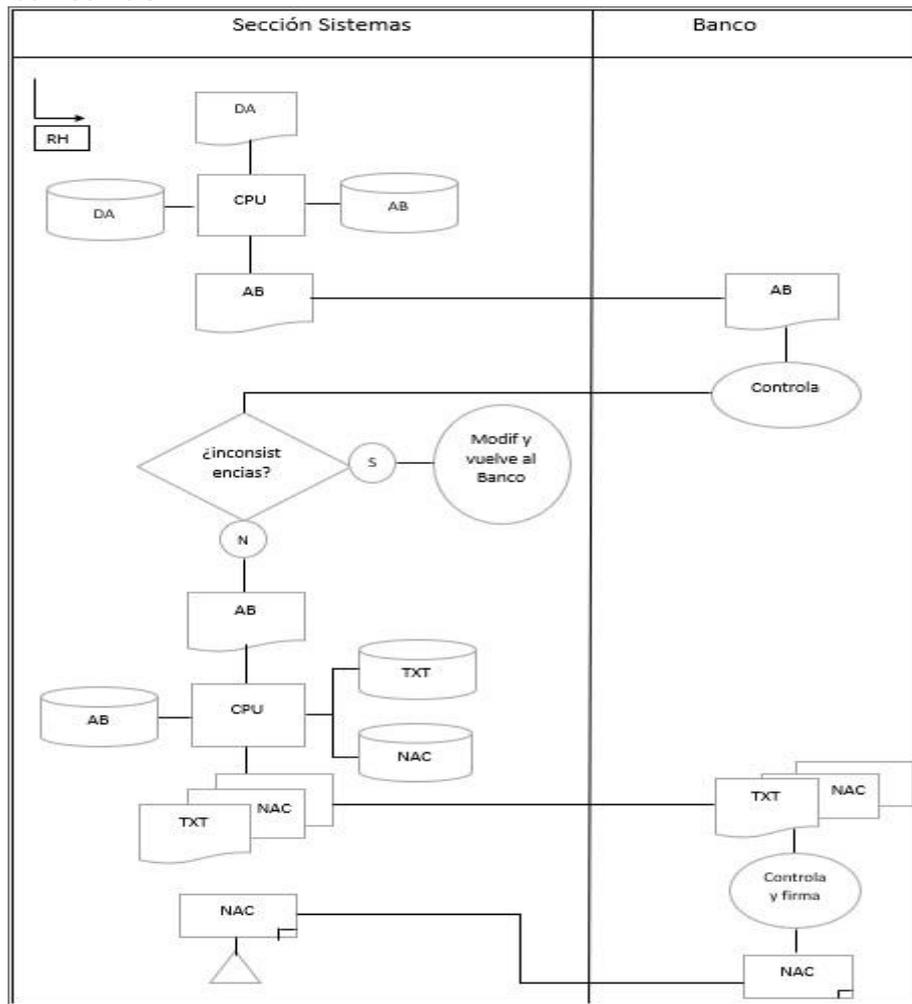


7.3 Fragmentación de proceso



7.4 Cursogramas

A modo de ejemplo el cursograma de la operatoria “Apertura de Cuentas bancarias”





8. CONCLUSIÓN

El presente trabajo permitió evidenciar la forma en la que trabaja el Área de Sueldos y el Área de Sistemas de la Dirección Gral. de Recursos Financieros- Dependencia del SI. PRO. SA. La organización no contaba con una estructura formal, organigramas ni los manuales de funciones y procedimientos correspondientes, se basaba más que nada en la experiencia de sus empleados sobre cómo realizar las actividades cotidianas, además, no contaba con el personal especializado para realizar el proceso de estructuración necesario dentro de la organización.

En la actualidad, las organizaciones acumulan una gran cantidad de información, la cual es muy importante para comprender el pasado, presente y hacia dónde se dirige la organización. El contar con información exacta, y precisa en todo momento es un recurso muy valioso para las empresas, ya que a partir de ella se toman decisiones y se proyectan metas u objetivos. Cualquier empresa que no registre sus actividades constantemente se verá en los mismos errores una y otra vez, por esto es indispensable que la organización cuente con una estructura organizacional acorde a las necesidades de ella, identificar las funciones de los cargos y establecer la forma en que los procesos deben realizarse.

Las organizaciones que aún no cuentan con una estructura bien definida y manuales que contribuyan a la ejecución de los procesos, enfrentan dificultades al impedir el monitoreo y control eficiente de las operaciones, lo cual puede provocar conflictos y afectar a la organización.

Por lo mencionado anteriormente, surge la idea de reorganizar las estructuras, procesos y sistemas utilizados en la organización bajo estudio con el fin de lograr la estandarización de los procesos y así conformar un sistemas de información único y formal de la empresa, donde todos los involucrados puedan acceder a dicha información cuando lo necesiten. Esto permitirá aumentar el control, mejorar la toma de decisiones, disminuir los tiempos de espera, mejorar el desempeño del personal, obtener una mayor claridad en las responsabilidades y permitirá que todos los procesos se realicen de una manera controlada y con precisión, entre otros beneficios. Este lenguaje único permitirá una mejor comunicación entre las partes intervinientes.

Para dar por terminado todo el proceso de reorganización planteado, no basta con la sola **estandarización**, ya que es indispensable llevar a cabo su **implementación**, de otra forma no se verán resultados en la mejora de los procesos y la optimización de los recursos. Además, es imprescindible mantener informados a los empleados acerca de las estructuras, funciones, procesos y controles de la empresa en todo momento.



9. REFERENCIAS

Sitios web:

- <https://www.salesup.com/crm-online/cc-importancia-de-estandarizar-operaciones-en-tu-empresa.shtml>
- <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/la-estandarizacion-procesos-una-ventaja-competitiva/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>
- <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>
- <http://lissjennip.blogspot.com/2013/07/procesos-organizacionales.html>
- http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2007-1323/dos_presentaciones_capacitacion/elemento3/estandarizacion.pdf
- <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- http://systemweb.com.ar/prod_adelia.php
- <http://msptucuman.gov.ar/direcciones-generales/departamento-de-informaticA/>
- <https://capacitacion.altec.com.ar/moodle/course/index.php?categoryid=2>
- <https://www.altec.com.ar/?contID=47685>
- <https://www.grupochavarriarua.com/post/2015/03/13/importancia-del-manejo-de-la-información-en-las-empresas>

Estudios similares:

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

Libros:

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