



Autor: Gomez Jose Patricio

Mail: patox1994jpg@gmail.com

Tutor: Aguilar Pablo

Año: 2024



Índice

1. Resumen	Pág. 3
2. Introducción	Pág. 5
3. Presentación del Problema	Pág. 8
4. Objetivos	
4.1 Objetivo General	Pág. 9
4.2 Objetivos Específicos	Pág. 9
5. Marco Teórico	Pág. 10
6. Marco Metodológico	
6.1 Enfoque	Pág. 16
6.2 Diseño de Investigación	Pág. 16
6.3 Técnicas de Recolección de Datos	Pág. 16
7. Desarrollo	Pág. 17
8. Conclusiones	Pág. 31
9. Bibliografía	Pág. 34
10. Apéndices	Pág. 35



Resumen

El presente plan de trabajo tiene como objetivo desarrollar un diseño organizacional adecuado para un estudio contable de jóvenes profesionales en San Miguel de Tucumán.

La propuesta central del trabajo apunta a formalizar la estructura organizativa, definir roles y estandarizar procesos. Se fundamenta en teorías administrativas clásicas y modernas, incluyendo a autores como Taylor (1911), Gilli (2015), Mintzberg (2018), y Chiavenato (2017). También incorpora conceptos modernos de gestión organizacional de autores como Stephen P. Robbins y Mary Coulter (Robbins & Coulter, 2019), quienes subrayan la importancia de una estructura clara para mejorar la comunicación y la toma de decisiones. Sobresale la perspectiva del autor Juan José Gilli (Gilli, 2015), quién sostiene que el diseño organizacional está orientado por la estrategia y destaca la necesidad de integrar la estructura formal con procesos organizativos eficientes para lograr un funcionamiento óptimo y adaptativo.

El marco metodológico del estudio sigue un enfoque cualitativo, permitiendo un análisis profundo de la estructura organizativa actual, y sigue un diseño de Investigación-Acción, basados en la metodología de Hernández Sampieri (Hernández Sampieri, 2022). Empleando entrevistas, observación directa y análisis documental, se diagnostica una estructura organizativa informal, donde la distribución de tareas y responsabilidades no está formalmente definida. Esta informalidad ha provocado duplicación de tareas, sobrecarga laboral en los socios y cuellos de botella en momentos de alta demanda.

Como parte de un proyecto más amplio, extendido en el tiempo y aún inconcluso en su totalidad, entre las recomendaciones parciales específicas incluidas en este trabajo, se sugiere formalizar una estructura y diseñar puestos clave en las áreas de impuestos, auditoría y estados contables, considerando la especialización y las competencias requeridas para cada rol. Asimismo, se destaca la importancia de implementar manuales de procedimientos y herramientas tecnológicas para optimizar la eficiencia y reducir riesgos operativos.



El trabajo concluye que una estructura organizativa formal no solo mejorará la eficiencia interna, sino que también facilitará la expansión del estudio, preparándolo para enfrentar los desafíos del entorno competitivo y adaptarse a las necesidades de los clientes. Además, se enfatiza que el diseño organizacional debe ser un proceso dinámico, alineado con los objetivos estratégicos y flexibles para responder a cambios futuros.

Palabras Claves: Diseño organizacional, Estructura y Procesos, Formalización de Puestos, Crecimiento y Expansión.



1. Introducción

El Estudio Contable sobre el que se aborda el presente trabajo se encuentra ubicado en San Miguel de Tucumán, y se trata de un estudio de jóvenes profesionales cuyo inicio se remonta a finales de 2019, año en el que los socios alejados de la idea tradicionalista de “pagar piso” en estudios contables de renombre a cambio de la experiencia, e impulsados por compartir y complementar los conocimientos adquiridos de sus experiencias previas en las distintas ramas de aplicación de su carrera profesional, deciden dar inicio a una sociedad de trabajo que estaría conformado sólo por ellos y la unificación de una cartera, con los pocos clientes que poseían de manera individual e independiente.

En sus inicios, además de sus trabajos en relación de dependencia, los socios realizaban reuniones periódicas de trabajo, ya sea en la oficina de trabajo de uno de ellos o de manera remota, con el fin de coordinar los esfuerzos para la captación de clientes, programación y delegación de las tareas y el cobro de los honorarios, en ese momento principalmente relacionados al Área Impositiva.

Con la llegada de la Pandemia, los socios debieron adaptarse a la concurrencia menos frecuente en forma presencial, el trabajo remoto y una planificación más minuciosa respecto de la recopilación de información por la restricción de acceso en su mayoría a los comprobantes, documentos y otra información física.

A fin del año 2020, y luego de la flexibilización de las medidas de Aislamiento Preventivo Obligatorio, el estudio, de la mano de una negociación estratégica con un cliente, incorpora los Servicios de Auditoría y confección de Estados Contables; y a partir de la especialización de uno de los socios, definen incorporar también en ese momento, los Servicios de Asesoramiento Previsional.



Con el tiempo y la incorporación de nuevos servicios, el estudio logró captar una cantidad de suficiente de clientes, lo que permite a los socios “dar el salto”, mudarse y establecerse formalmente en una oficina en el centro de la ciudad. Ante la expansión del negocio, inician una búsqueda laboral y contratan a su primer colaborador, un estudiante avanzado en ciencias económicas dispuesto a adquirir experiencia laboral bajo la supervisión de los jóvenes contadores.

Durante el año 2021, y a partir de la capacitación en materia de actuación judicial por parte de los socios, se incorpora al estudio el servicio de Pericias Contables, que, en conjunto con una campaña activa de difusión y marketing, permitió incrementar el alcance y la cuantía de cartera de clientes, lo que conllevó a la necesidad de dos personas adicionales que pudiera ocuparse de las tareas administrativas, presentaciones de expedientes y el seguimiento de trámites. Por ello se incorporó una Secretaria Administrativa y otro estudiante avanzado en Cs. Económicas a tal fin, los mismos fueron capacitados directamente por los socios y el empleado con experiencia en el estudio.

En el área Previsional, el estudio se inclinó por el outsourcing especializado en la disciplina jurídica en lo que respecta al trámite operativo de los expedientes en sedes administrativas y judiciales, con el fin de centrarse en lo que realmente importa: el núcleo de su negocio. Ésta tarea es desarrollada actualmente por un equipo externo de abogados.

Desde entonces, el estudio contable se ha expandido a otras áreas cómo la oferta de Servicios de Liquidación de Haberes, ha sufrido cese de algunos empleados y ha incorporado personas adicionales pero siempre dependientes de ambos socios. También sufrió cambios en su estructura y modalidad de trabajo, como lo fue que su primer empleado, ya graduado, y a cargo de la confección de Estados Contables continuara sus trabajos con una modalidad híbrida conformada mayormente por la modalidad “Home-Office”.



En el último año, el estudio ha trasladado su oficina a un espacio más amplio y está en proceso de incorporar nuevo personal. Con esto, se inicia un proceso de formalización de la estructura organizativa, la definición de puestos y el uso de manuales de procesos, los cuales no han sido completamente desarrollados debido a limitaciones de tiempo u otras cuestiones.

A lo largo de su historia, el estudio ha experimentado cambios en la amplitud de los servicios prestados y en la cantidad de personas involucradas en las operaciones. Siempre han sido los socios quienes han asumido la adaptación a estos cambios, tomando el trabajo adicional o bien delegándolo gradualmente a los colaboradores. Esto ha generado, en ocasiones, problemas de “cuello de botella” y duplicación de tareas o controles, ya que todo depende de los socios.

El diseño organizacional se constituye como un pilar fundamental en la estructuración de cualquier entidad, especialmente en aquellas dedicadas a servicios profesionales como los estudios contables. Partiendo de la frase de Juan José Gilli, uno de los autores que forma parte del marco teórico de este proyecto: “Un diseño apropiado es capaz de permitirnos vivir y trabajar armoniosamente, ser competitivos y eficientes, y a la vez, liberar la creatividad humana” (Gilli, 2007), este proyecto aborda la necesidad de estructurar de manera clara y funcional las áreas clave de un estudio contable de San Miguel de Tucumán, en consonancia con las teorías clásicas de administración, los principios de eficiencia operativa y las mejores prácticas.

La implementación de un diseño organizacional bien fundamentado no solo optimiza la asignación de recursos, sino que también asegura que las operaciones diarias se realicen de manera eficiente y efectiva. Además, proporciona un marco de referencia para la autoevaluación de los ocupantes de cada puesto, promoviendo la satisfacción del empleado y el compromiso con los objetivos de la organización, lo cual es crucial en un entorno exigente como el contable.



El diseño organizacional en estudios contables no solo es relevante, sino esencial para garantizar que la empresa opere de manera eficiente, se adapte a los cambios y ofrezca un servicio de alta calidad. Los conceptos aportados por Gilli (2015), Mintzberg (2018), García y López (2020), entre otros, proporcionan una base sólida para estructurar una organización capaz de enfrentar los desafíos actuales y futuros en el ámbito de los servicios contables.

2. Presentación del Problema

El estudio en cuestión, se encuentra en una fase crucial de su desarrollo, como un estudio de jóvenes profesionales posee una visión de crecimiento y expansión pretendiendo consolidarse como un referente en el mercado de San Miguel de Tucumán y, eventualmente, en otras regiones. En una etapa como ésta, es vital establecer una estructura organizativa sólida que soporte dicha evolución.

El hecho de que el aprendizaje y la transmisión de conocimientos dependan en gran medida de la experiencia personal y entre compañeros, sin una jerarquía definida, responsabilidades, ni un marco formalizado de procedimientos, plantea una situación de vulnerabilidad del estudio ante la rotación de personal o la expansión de la carga de trabajo. Por lo que el riesgo involucrado incluye además de la pérdida de control sobre las operaciones y la disminución de la calidad del servicio, una dificultad para la integración y adaptación de nuevos empleados o socios dentro de un marco organizacional coherente.

En un contexto donde la precisión y la puntualidad son críticas, como es el caso de las obligaciones impositivas y contables que en su mayoría operan con plazos de vencimiento y exigencias formales, estas deficiencias también amenazan la relación con los clientes y la reputación del estudio en el mercado.

La falta de claridad en los roles y responsabilidades han generado problemas como la duplicación de tareas, ineficiencias operativas y una comunicación interna deficiente respecto



de los avances en los trabajos encargados. Estos problemas se han traducido en inconsistencias en la prestación de servicios, afectando tanto la eficiencia interna como la satisfacción del cliente.

Por lo anterior, la propuesta de un diseño organizacional que se adapte a la visión y necesidades del estudio podría resultar esencial para mejorar la eficiencia y facilitar la expansión estratégica del mismo.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Qué diseño organizacional posee actualmente el Estudio Contable?
2. ¿Qué diseño organizacional se adaptaría mejor a la ejecución de la estrategia de estudio contable en cuestión, considerando su situación actual y las perspectivas de crecimiento?
3. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de los distintos puestos claves de la organización? ¿Cuáles son las competencias requeridas para dichos puestos?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer un diseño organizacional eficiente que permita al estudio contable mejorar su estructura interna y optimizar sus procesos, a través de la definición clara de determinados puestos y la estandarización de procedimientos claves.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la estructura organizativa actual del estudio contable.
- Diseñar una estructura organizacional adecuada a la estrategia del estudio contable.
- Definir y clasificar los puestos clave dentro de cada área funcional, basándose en la teoría de administración científica de Taylor y en la descripción de puestos de



Chiavenato. Evaluar la aplicación de una estrategia de enriquecimiento de puestos basada en la selección de personal por competencia.

5. Marco Teórico

El diseño organizacional es clave para mejorar la operatividad y competitividad de una empresa. En este trabajo, se revisan diversos enfoques teóricos fundamentales para estructurar la organización del estudio contable, con el fin de mejorar la eficiencia y adaptabilidad. El marco teórico de este plan se sustenta en las siguientes teorías y conceptos:

- **Metodología de la Investigación (Hernández Sampieri, R., 2022):** La metodología propuesta por Hernández Sampieri proporciona un marco riguroso, y las herramientas metodológicas necesarias para estructurar el estudio desde un enfoque científico, mediante un diseño de investigación cualitativo de tipo Investigación-Acción. Este enfoque permitirá analizar la situación actual del estudio contable, identificar las áreas de mejora en la estructura organizativa y proponer cambios basados en la evidencia sólida recopilada.
- **Administración Científica (Taylor, F. W., 1911):** Frederick W. Taylor, en su obra sobre la administración científica, subraya la importancia de la especialización del trabajo, la división de tareas y la estandarización de procesos como bases para mejorar la eficiencia. En el contexto de un estudio contable, esta teoría será fundamental para definir y estructurar los roles y responsabilidades, asegurando que cada colaborador se concentre en tareas específicas y productivas.
- **Administración por Objetivos (APO) (Drucker, P., 1954):** Peter Drucker propuso la Administración por Objetivos (APO), un enfoque de gestión que permite alinear los objetivos individuales de los empleados con los objetivos generales de la organización, mediante el establecimiento de metas claras, específicas y medibles. Este enfoque es



particularmente útil para un estudio contable en la gestión de trabajos puntuales y específicos, como auditorías, análisis y estados financieros y otros trabajos que puede que se realizan por única vez. La APO permite una clara definición de responsabilidades, fomenta la participación activa de los colaboradores en la definición de sus objetivos y facilita la supervisión y evaluación del desempeño en base a resultados. La implementación de la APO no solo mejora la coordinación interna, sino que también optimiza la eficiencia operativa del equipo al asegurar que todos los colaboradores trabajen hacia metas comunes y medibles, contribuyendo directamente al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- **Clasificación y Definición de Puestos (Chiavenato, I., 2017):** Chiavenato aborda la clasificación de puestos como una herramienta esencial para el diseño organizacional, enfocándose en la alineación de los recursos humanos con las necesidades estratégicas de la organización. Para este trabajo, su enfoque será útil para definir y clasificar los diferentes puestos dentro del estudio contable, alineando los recursos humanos con las necesidades estratégicas de la organización. Además, el desarrollo de descripciones claras de los roles contribuirá a mejorar la eficiencia y la asignación de responsabilidades.

Diseño de Cargos Según Chiavenato (2017), “el concepto de cargo se define mediante los conceptos de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.



c) Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que desempeñe provisional o definitivamente una función.

d) Cargo: es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir el organigrama. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1) El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante
- 2) Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones
- 3) A quién reporta el ocupante del puesto, es decir, relación con su jefatura.
- 4) A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto, es decir, la relación con sus subordinados. El diseño de cargo es la especificación del contenido del mismo, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

Descripción de Cargos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen a cada uno de los puestos en la organización. Además, representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos. La Descripción de Cargos se basa esencialmente en dominar las actividades, responsabilidades y tareas que se diferencian entre los otros cargos dentro de la Organización.

Análisis de puestos

Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, la descripción del puesto detalla de



manera impersonal su contenido, mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, en términos de educación, experiencia e iniciativa. Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos, en otras palabras, una vez identificado el contenido, es decir, los aspectos intrínsecos, se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

- **Diseño Organizativo: Estructuras y Procesos (Juan Jose Gilli, 2007):** Ofrece una visión detallada sobre cómo las organizaciones pueden estructurarse de manera eficiente para mejorar tanto la coordinación interna como la adaptación al entorno externo. Gilli argumenta que una estructura bien definida facilita una adecuada asignación de responsabilidades y contribuye a una mejor toma de decisiones. En el contexto del estudio contable propuesto, la propuesta de Gilli será central para estructurar adecuadamente las áreas y funciones del estudio contable, optimizando los procesos internos y mejorando la comunicación entre departamentos. Estas ideas son fundamentales para desarrollar una estructura que no solo optimice la eficiencia operativa, sino que también soporte el crecimiento y la expansión del estudio en un mercado competitivo.
- **Estructura Organizacional y Gestión Eficiente (Mintzberg, H., 2018):** Henry Mintzberg en su obra *Diseño de Organizaciones Efectivas*, presenta cinco configuraciones básicas de la estructura organizativa: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia. Mintzberg propone que una organización efectiva debe elegir una configuración que se ajuste a su tamaño, entorno y estrategia. En el caso propuesto de un estudio contable, una estructura profesional, donde las funciones se basan en el conocimiento especializado, podría ser



útil para dar el puntapié inicial en una estructura que podría ser flexible para garantizar la calidad y eficiencia en la prestación de servicios. Además, su obra *Estructura Organizacional y Gestión Eficiente* es fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden mejorar la efectividad al ajustar su estructura interna y procesos a los objetivos estratégicos y operativos.

- **Teoría de la Administración Moderna (Robbins & Coulter, 2019):** Stephen P. Robbins y Mary Coulter en su teoría de administración moderna, plantean que la estructura organizacional ya no debe ser rígida; por el contrario, debe ser capaz de ajustarse dinámicamente a las demandas del mercado, los cambios y requerimientos del entorno, y a las nuevas tendencias en el sector. La administración de recursos humanos, procesos y el desarrollo de habilidades gerenciales son elementos clave para el éxito de una organización. Esta teoría sugiere que el estudio contable en cuestión podría necesitar adoptar un enfoque dinámico, con un diseño organizacional flexible que pueda adaptarse a los cambios del mercado y mejorar la toma de decisiones estratégicas. La capacidad de fomentar el desarrollo profesional de los empleados, junto con la delegación de autoridad y una comunicación eficiente, resulta clave para lograr una estructura más ágil y proactiva. Además, en un contexto moderno, se deben considerar elementos como la digitalización y la automatización de procesos, que requieren ajustes en la estructura organizativa para mantener la competitividad.
- **Diseños de Modelos de Funcionamiento Organizativo en la Empresa: (Elio Rafael De Zuani y Leopoldo Laborda Castillo, 2011):** De Zuani, en colaboración con el Dr. Laborda Castillo, ofrecen un enfoque integral sobre el diseño organizativo, abordando tanto aspectos teóricos como prácticos, profundizando en la importancia de alinear la estructura organizativa con los objetivos estratégicos de la empresa. Entre los principales aportes se encuentra la propuesta de modelos de organización flexibles y



adaptables, que permiten a las empresas ser más ágiles frente a las demandas del mercado. Los autores destacan cómo un diseño eficaz puede mejorar la eficiencia operativa y facilitar la adaptación a cambios en el entorno competitivo. Ambos autores aportan una visión estructurada sobre cómo las empresas pueden optimizar su funcionamiento a través de modelos organizativos eficientes. En este enfoque, se destaca la importancia de diseñar modelos que se adapten tanto a las características internas de la organización como a su entorno externo. Además, se identifican variables clave que influyen en el desempeño organizacional, tales como la comunicación interna, la distribución de roles y responsabilidades, y la flexibilidad ante cambios. Este material es valioso para fundamentar la estructura organizacional del estudio contable, proporcionando herramientas para mejorar los flujos de trabajo y la toma de decisiones.

- **Estructura Organizacional y Eficiencia en Empresas de Servicios (García & López, 2020):** García y López aportan un análisis sobre cómo las estructuras organizativas influyen en la eficiencia de las empresas de servicios. En su estudio, publicado en la Revista de Administración Empresarial, subrayan la importancia de adaptar la estructura organizacional a las características específicas de la empresa. Para un estudio contable, sugiere que una estructura flexible y con procesos claramente definidos mejora la capacidad de respuesta y la calidad del servicio. Su investigación destaca que una estructura adaptada a las necesidades del cliente promueve una mayor eficiencia y satisfacción, elementos clave en el caso propuesto para la expansión y el crecimiento del estudio.



6. Marco Metodológico

6.1 Enfoque

El enfoque de este estudio será cualitativo, orientado al análisis profundo de la estructura organizativa actual con el objetivo de proponer una estructura que permita agilizar las estrategias tomadas por la dirección.

Este enfoque permite explorar las percepciones, experiencias y desafíos desde la perspectiva de los directivos y el personal, lo cual es crucial para identificar áreas de mejora y desarrollar un diseño organizativo que responda a las necesidades específicas del estudio contable.

6.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación será del tipo **Investigación-Acción**, lo que implica un proceso cíclico de diagnóstico, acción, observación y reflexión. Se optó por este enfoque, ya que no sólo busca comprender la situación actual del estudio, sino también implementar cambios y evaluar su impacto en tiempo real. La investigación-acción aporta información que guía la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales, aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo a las necesidades.

6.3 Técnicas de Recolección de Datos

- **Observación Directa:** Sobre las operaciones diarias, lo que permite una comprensión empírica de cómo se llevan a cabo las tareas para identificar los flujos de trabajo, las relaciones jerárquicas y funcionales internas, y detectar ineficiencias que ofrezcan oportunidades de mejora a partir del desarrollo de una estructura formal. En este caso, por ser el Investigador parte de la organización, el papel asumido en la indagación es el de “Participación Completa”.



- **Análisis Documental:** Revisión de documentos internos como descripciones de puestos, manuales de procedimientos existentes y registros de decisiones estratégicas si existieran; todo ello para evaluar la formalización de los roles.
- **Entrevistas en Profundidad Semi-Estructuradas:** Se llevaron a cabo con los directivos (Socios) del estudio contable a fin de conocer su perspectiva respecto a la estructura informal existente y las funciones, roles y responsabilidades atribuidas a los distintos puestos.
- **Entrevistas Semiestructuradas con el Personal:** Se llevarán a cabo con el personal del estudio contable para recolectar información sobre sus funciones y experiencias laborales. El objetivo será explorar cómo se perciben los roles y la eficiencia de los procesos desde la perspectiva del personal.

7. Desarrollo

7.1. Diagnóstico de la estructura organizacional

A partir de las observaciones directas realizadas sobre la operatividad diaria del estudio contable se alcanzó comprensión empírica de cómo se llevan a cabo las tareas, identificando los flujos de trabajo, las relaciones jerárquicas y funcionales internas.

Con las conclusiones respecto de las observaciones, se confeccionaron las entrevistas orientadas hacia los distintos participantes que permitieran obtener información complementaria sobre las perspectivas individuales respecto a la estructura existente y las funciones, roles y responsabilidades atribuidas a los distintos puestos.

Como resultado, se concluye que el estudio contable cuenta con una estructura organizativa informal, que distribuye sus áreas de trabajo según especializaciones clave, lo que permite atender las diversas necesidades de sus clientes de manera eficiente. Está liderado por dos socios fundadores, quienes desempeñan un rol central en la coordinación



y supervisión de las actividades. Cada socio tiene a su cargo áreas específicas, orientadas a su expertise profesional, con la colaboración de un equipo de trabajo especializado. A continuación, se describen las principales áreas, sus responsables y las tareas realizadas en cada una:

1. Área Impositiva

Bajo la supervisión del Socio 1, esta área se encarga de garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los clientes. Entre sus principales tareas se encuentran:

- Liquidación de impuestos nacionales, provinciales y municipales.
- Preparación y presentación de declaraciones juradas.
- Asesoramiento en planificación fiscal para optimizar la carga tributaria.
- Gestión de la liquidación de haberes y temas relacionados con cargas sociales, asegurando el cumplimiento normativo y la correcta registración de obligaciones laborales.

2. Área de Auditoría y Estados Contables

También gestionada por el Socio 1, esta área se focaliza en el análisis y revisión de la información financiera de los clientes. Sus tareas principales incluyen:

- Realización de auditorías internas y externas para verificar la razonabilidad de la información y los estados contables.
- Elaboración de estados financieros bajo normas contables vigentes.
- Asesoramiento en implementación de controles internos y mejoras de procesos.

3. Área Previsional

Liderada por el Socio 2, esta área se especializa en temas relacionados con la seguridad social y el régimen previsional. Entre las tareas desarrolladas están:



- Asesoramiento sobre jubilaciones, pensiones y trámites previsionales.
- Gestión y seguimiento de expedientes ante organismos de seguridad social.
- Evaluación de escenarios previsionales personalizados para los clientes.

4. Área de Recepción

También a cargo del Socio 2, esta área es el punto de contacto inicial con los clientes y de soporte organizativo interno. Sus responsabilidades incluyen:

- Atención al público y gestión de consultas administrativas.
- Recepción y derivación de documentación a las distintas áreas del estudio.
- Organización del flujo de trabajo, asegurando que plazos y prioridades sean cumplidos.

La distribución de estas áreas refleja un diseño organizativo orientado a la especialización y a la maximización de la eficiencia operativa. A través de una asignación clara de roles y responsabilidades, que busca garantizar una prestación de servicios contables integral y de calidad, en línea con los objetivos estratégicos del estudio.

Nube de Palabras de las entrevistas con los socios del estudio contable



Fuente:Elaboración propia.



7.2. Propuesta de estructura organizativa formal basada en la especialización de tareas

La implementación de una estructura organizativa formal en un estudio contable no solo mejora la eficiencia interna y la calidad del servicio, sino que también prepara a la organización para un crecimiento sostenible y un posicionamiento estratégico. Como afirman De Zuani y Laborda Castillo (2011), las estructuras organizativas no son solo un medio para distribuir tareas, sino una herramienta fundamental para generar valor y competitividad en cualquier ámbito empresarial.

Los beneficios buscados a partir de la definición formal de la estructura organizativa son:

A. Claridad en roles y responsabilidades

De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), una estructura organizativa claramente definida delimita las responsabilidades individuales y los niveles de autoridad, lo que facilita la delegación eficiente y mejora la toma de decisiones. Esta claridad permite a cada área enfocarse en sus objetivos específicos sin interferencias innecesarias.

B. Mejora en la eficiencia operativa

Chiavenato (2017) señala que la especialización del trabajo es un principio clave en la organización formal, ya que permite a los empleados desarrollar habilidades específicas, logrando mayor precisión y eficiencia en las tareas. Este enfoque optimiza el uso de los recursos disponibles y reduce los costos operativos.

C. Incremento de la calidad del servicio

Según Mintzberg (1993), las organizaciones que estructuran sus operaciones en áreas funcionales son más efectivas al entregar resultados consistentes y especializados. En un estudio contable, esta especialización asegura que los clientes reciban servicios de alta calidad adaptados a sus necesidades, fortaleciendo la confianza y fidelización.



D. Mejora en la comunicación y coordinación interna

Gilli (2006) destaca que una estructura organizativa formal facilita el flujo de información y la coordinación entre las diferentes áreas. Esto es especialmente relevante en estudios contables, donde la colaboración entre departamentos, como el área impositiva y la de auditoría, es esencial para ofrecer un servicio integral y libre de errores.

E. Adaptabilidad y crecimiento sostenible

Según García y López (2020), una estructura organizativa formal bien definida no solo facilita la gestión de los recursos actuales, sino que también permite escalar y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Esto es fundamental en un estudio contable que enfrenta desafíos como la actualización normativa y el crecimiento de la cartera de clientes.

F. Facilitar la formalización de procesos

De Zuani y Laborda Castillo (2011) argumentan que los modelos organizativos estructurados permiten documentar y estandarizar procesos, lo que asegura la uniformidad en los resultados. En el contexto contable, esta estandarización minimiza errores y establece protocolos claros para la ejecución de tareas complejas.

G. Reducción de riesgos

Frederick W. Taylor, en sus principios de la administración científica, enfatiza la importancia de la división del trabajo para minimizar errores y maximizar la eficiencia (Taylor, 1911). En un estudio contable, esta división reduce los riesgos asociados a la gestión de información fiscal y previsional sensible.

H. Cumplimiento normativo y competitivo

Finalmente, Gilli (2006) sostiene que una estructura formal permite a las organizaciones cumplir con las regulaciones legales y adaptarse al entorno competitivo. En un estudio contable, esto asegura el cumplimiento de las normativas fiscales, laborales y



previsionales, fortaleciendo la confianza de los clientes y posicionando al estudio como líder en el mercado.

A partir del uso de un diagrama jerárquico, se propone la siguiente estructura organizacional basada en la especialización de las áreas:



Fuente: Elaboración Propia

7.3. Etapa de planeación del análisis y descripción de los puestos

Concluida la etapa de diagnóstico del trabajo, con un conocimiento claro de los flujos de información y tareas, y a partir de la definición de una estructura que permita identificar los puestos y las relaciones jerárquicas se procedió a la etapa de análisis y descripción de los puestos clave del área Impositiva y de Auditoría y Estados Contables.

A lo largo del diagnóstico se pudo destacar la necesidad existente en la empresa de realizar este trabajo, ya que la falta de las descripciones trae aparejado numerosos inconvenientes en la labor diaria del personal involucrado.



A los fines de este trabajo, en la siguiente etapa se lleva a cabo la planeación y preparación del análisis y descripción de los puestos designados como claves y definidos como necesarios en el corto plazo, pero que serán parte de un proceso de cambio que será extenso en el tiempo y que conllevará una continuidad a este proyecto.

Teniendo en cuenta que se trata de un estudio contable cuyos orígenes se deben a las prestaciones de servicios en el área impositiva y de auditoría y estados contables, en concordancia con los socios del mismo, se definió que el alcance de la siguiente etapa estaría circunscripto a dichas áreas en los siguientes puestos:

Personal Administrativo de Impuestos: Este rol, orientado a la gestión de obligaciones fiscales, mejora la organización y supervisión de tareas tributarias. Al formalizar este puesto, se asegura la consistencia en la preparación de declaraciones y el seguimiento de normativas legales, reduciendo riesgos por incumplimientos.

Senior de Auditoría: Este puesto refuerza el área de auditoría y estados contables mediante la delegación de tareas técnicas y la supervisión de colaboradores. Además, fomenta la capacitación interna, estableciendo un estándar de calidad en informes financieros y controles internos.

Estos puestos están diseñados no solo para cubrir necesidades actuales, sino también para preparar al estudio para una expansión escalable y eficiente.

Según Idalberto Chiavenato (2017), el diseño de los puestos de trabajo, por tratarse de una función de línea y de staff, implica que diferentes niveles de la organización tienen responsabilidades complementarias en este proceso, combinando la autoridad directa con el soporte especializado, pero recae principalmente en la alta dirección y el área de recursos humanos de una organización. En este sentido, el diseño debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa y considerar factores como las necesidades organizacionales, las habilidades requeridas, la motivación de los empleados y las condiciones del entorno laboral.



Además, Chiavenato enfatiza que el diseño de puestos debe basarse en principios de eficiencia y productividad, pero también en el bienestar del trabajador, logrando un equilibrio entre las demandas del puesto y las capacidades humanas.

En este contexto y dado que las áreas definidas para la definición de puestos están bajo la supervisión del Socio¹, la entrevista con éste es el factor clave para definir el contenido del puesto, los métodos y procedimientos de trabajo, la responsabilidad y la autoridad asignada a los mismos.

Asimismo, para la recopilación de datos también se utiliza un cuestionario para el ocupante actual del puesto, que contempla los factores que especifica el autor Chiavenato (2017), con el objetivo de obtener una visión detallada sobre las responsabilidades, habilidades, competencias y tareas que realiza la persona en su rol. Contemplando que el enfoque puede estar limitado por la subjetividad del ocupante, su visión personal del puesto y sus propios sesgos, la técnica de la "silla vacía" puede ser útil para complementar y enriquecer el proceso de análisis (Chiavenato, 2017).

En este contexto la "silla vacía" sirve como una herramienta reflexiva que complementa la información obtenida a través de la entrevista y el cuestionario, ampliando la visión del puesto para incluir distintos puntos de vista que pueden enriquecer el proceso de clasificación y definición de puestos.

7.4. Definición de la estructura para la descripción y análisis de puestos

A partir de la recolección de datos realizada se define la siguiente estructura que contempla la descripción y análisis de los puestos claves, y los factores de especificaciones que se utilizarán en este último.



1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- a. Título del Puesto
- b. Área/Departamento al que pertenece
- c. Ubicación del puesto en el organigrama: Nivel del puesto, supervisión designada y subordinación a cargo.
- d. Contenido del puesto: Tareas o atribuciones del puesto.

2. ANÁLISIS DEL PUESTO

- a. Requerimientos Intelectuales
 - i. Educación necesaria
 - ii. Experiencia necesaria
 - iii. Aptitudes necesarias
- b. Requerimientos Físicos
 - i. Esfuerzo físico necesario
 - ii. Concentración visual necesaria
 - iii. Complejión física necesaria
- c. Responsabilidades que adquiere
 - i. Por supervisión de personal
 - ii. Por material y equipo
 - iii. Por métodos y procesos
 - iv. Por manejo de dinero, títulos o documentos
 - v. Por acceso a información confidencial
 - vi. Por seguro a terceros
- d. Condiciones de trabajo
 - i. Ambiente laboral
 - ii. Riesgos laborales



7.5 Descripción y análisis de puestos claves del estudio contable

A partir de la estructura definida, se procede a la descripción de los puestos clave:

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO EN EL ÁREA IMPOSITIVA

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- a. Título del Puesto: PERSONAL ADMINISTRATIVO DE IMPUESTOS
- b. Área/Departamento al que pertenece: ÁREA IMPOSITIVA
- c. Ubicación del puesto en el organigrama:
 - Nivel del puesto: Personal operativo
 - Supervisión designada: Es subordinado del Socio 1 a cargo del área impositiva.
 - Subordinación a cargo: No posee personal bajo supervisión.
- d. Contenido del puesto:
 - Atención de Consultas: Responder consultas tanto internas (del resto del equipo contable) como externas (clientes) sobre temas impositivos relacionados a los clientes a su cargo.
 - Comunicaciones: Mantener actualizado a los clientes sobre notificaciones legales e información fiscal relevante y el posible impacto en sus operaciones.
 - Gestión de declaraciones impositivas: Preparar los papeles de trabajo necesarios para la presentación de las declaraciones fiscales diarias de los clientes designados. (Impuestos: IVA, Ganancias, Ingresos Brutos, Tributos Municipales y Seguridad social).
 - Actualización de legajos y registros contables: Recibir, organizar y clasificar los comprobantes fiscales (facturas, boletas, recibos) generados por los clientes y proveedores. Ingresar esta documentación en los sistemas utilizados por la firma para su posterior análisis y presentación ante la administración fiscal.



- Revisión de Pagos y Créditos Fiscales: Verificar los pagos impositivos realizados por los clientes, asegurándose de que se encuentren al día y en línea con las normativas fiscales.
- Tareas esporádicas: Colaborar con los socios en caso de una auditoría fiscal o revisión por parte de las autoridades tributarias, proveyendo de la documentación fiscal necesaria a tal fin.

2. ANÁLISIS DEL PUESTO

a. Requerimientos Intelectuales

- i. Educación necesaria mínima: Estudiante avanzado (3° año) de carrera CPN.

Conocimientos Informáticos: Manejo de PC, conocimientos básicos de programas Excel y Word.

- ii. Experiencia necesaria: No excluyente.
- iii. Aptitudes necesarias: Atención al detalle , Proactividad, pensamiento analítico.

b. Requerimientos Físicos

- i. Esfuerzo físico necesario: No requiere grandes esfuerzos físicos.
- ii. Concentración visual necesaria: Alta. Debido al trabajo en análisis de documentación y carga de información en el ordenador.
- iii. Compleción física necesaria: No se requiere una específica.

c. Responsabilidades que adquiere

- i. Por supervisión de personal: No posee personal a su cargo.
- ii. Por material y equipo: Tiene a su cargo un ordenador en el que desempeña su labor.



- iii. Por métodos y procesos: Responsabilidad por el cumplimiento de obligaciones fiscales en términos legales.
 - iv. Por manejo de dinero, títulos o documentos: Responsabilidad adquirida por manejo de documentación e información de clientes.
 - v. Por acceso a información confidencial: Responsabilidad por manejo de información confidencial de clientes.
 - vi. Por seguro a terceros: No posee.
- d. Condiciones de trabajo
- i. Ambiente laboral: Trabajo administrativo de oficina con acceso a climatización y en ausencia de ruidos molestos.
 - ii. Riesgos laborales: Riesgos ergonómicos por largas horas frente a la computadora. (Ej. Fatiga visual, postura cervical incorrecta, movimientos repetitivos).

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO EN EL ÁREA AUDITORÍA Y EECC

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- a. Título del Puesto: SENIOR DE AUDITORÍA
- b. Área/Departamento al que pertenece: AUDITORÍA Y EECC
- c. Ubicación del puesto en el organigrama:
 - Nivel del puesto: Nivel intermedio con supervisión técnica y operativa.
 - Supervisión designada: Responde al Socio1 a cargo del Área de Auditoría y EECC.
 - Subordinación a cargo: Asistentes de Auditoría y/o Analistas Jr.
- d. Contenido del puesto:



- Colaborar con la planificación de auditorías externas en empresas clientes, verificando el cumplimiento de normas contables y regulatorias.
- Llevar a cabo las visitas de Auditoría en empresas clientes.
- Preparar papeles de trabajo detallados para la confección de balances y otros informes financieros.
- Supervisar y capacitar a asistentes en la ejecución de tareas de auditoría.
- Identificar y documentar hallazgos, riesgos y recomendaciones en el marco de las auditorías realizadas.
- Garantizar la calidad y precisión de los informes entregados a los clientes.
- Tareas esporádicas: Colaborar con los socios en caso de una auditoría fiscal o revisión por parte de las autoridades tributarias, proveyendo de la documentación contable y de organización social necesaria a tal fin.

2. ANÁLISIS DEL PUESTO

a. Requerimientos Intelectuales

i. Educación necesaria: Graduado de la carrera CPN.

Conocimientos Informáticos: Manejo de PC , conocimientos avanzados en Excel.

ii. Experiencia necesaria: Mínimo de 2 años en auditoría o análisis de estados contables.

Experiencia previa en manejo de equipos pequeños es deseable (no excluyente).

iii. Aptitudes necesarias: Capacidad de análisis crítico. Meticulosidad y atención al detalle. Habilidad para manejar múltiples proyectos simultáneamente. Capacidad para liderar equipos y trabajar bajo presión. Habilidad de comunicación efectiva, tanto oral como escrita, para coordinar trabajos de auditoría asegurando claridad en las instrucciones y en la presentación de resultados.



- b. Requerimientos Físicos
 - i. Esfuerzo físico necesario: Esfuerzo físico leve, relacionado con desplazamientos ocasionales a oficinas de clientes.
 - ii. Concentración visual necesaria: Alto nivel de concentración visual para revisar documentos, cifras y balances extensos.
 - iii. Complejidad física necesaria: No se requiere una específica.
- c. Responsabilidades que adquiere
 - i. Por supervisión de personal: Supervisión directa de hasta 1-2 asistentes o analistas.
 - ii. Por material y equipo: No posee.
 - iii. Por métodos y procesos: Garantizar que los procedimientos de auditoría y la información cumplan con las normas profesionales.
 - iv. Por manejo de dinero, títulos o documentos: Responsabilidad adquirida por manejo de documentación o títulos de clientes.
 - v. Por acceso a información confidencial: Alto nivel de acceso a información financiera sensible de los clientes, exigiendo estricta confidencialidad.
 - vi. Por seguro a terceros: Riesgo indirecto relacionado con posibles errores en informes financieros.
- d. Condiciones de trabajo
 - i. Ambiente laboral: Trabajo principalmente en oficina con visitas periódicas a clientes.

Horarios extendidos durante temporadas de cierre contable.
 - ii. Riesgos laborales: Estrés debido a plazos ajustados. Riesgo ergonómico por largas horas frente a la computadora.(Ej. Fatiga visual, postura cervical incorrecta, movimientos repetitivos).



Conclusiones

Consideraciones previas

Este trabajo es parte de un proyecto más amplio que se extenderá en el tiempo a los fines de la materia Práctica Profesional 1. Las próximas etapas incluirán la definición de nuevos puestos y la estandarización de determinados procesos claves, así como los ajustes sobre ellos según las necesidades emergentes de la organización. La conclusión final buscará consolidar una estructura organizativa que no solo optimice las operaciones internas, sino que también soporte los objetivos estratégicos de expansión y crecimiento del estudio.

Conclusiones parciales del trabajo.

El trabajo en desarrollo sobre la estructura organizacional de un estudio contable en San Miguel de Tucumán refleja un esfuerzo detallado para analizar, diagnosticar y proponer mejoras adaptadas a las necesidades y desafíos específicos de esta organización emergente. Este análisis aborda la informalidad estructural actual, identificando problemas como la duplicación de tareas, la sobrecarga en los socios y la falta de procedimientos estandarizados.

A partir de esto, se desarrollaron propuestas preliminares para optimizar la organización interna y lograr avances hacia una formalización estructural que permita responder a los desafíos actuales y futuros de esta organización.

Este trabajo, aunque aún en desarrollo, ha logrado avances significativos al:

1. Diagnosticar la estructura actual:

La investigación revela una estructura organizativa informal que, aunque funcional en las etapas iniciales del estudio, ahora presenta limitaciones para el crecimiento. Se comprueba que una dependencia excesiva de los socios, la duplicación de tareas y la falta de procesos documentados generan ineficiencias operativas, cuellos de botella y una carga laboral desproporcionada. Este diagnóstico resalta la necesidad de un diseño organizacional que facilite una delegación efectiva, la



coordinación interdepartamental y la claridad en roles y responsabilidades en vista a lograr la escalabilidad y sostenibilidad operativa del estudio en concordancia con sus estrategias y perspectivas de futuro.

2. **Definir una propuesta inicial:** Se planteó formalizar la estructura organizativa mediante la especialización de áreas clave (impuestos, auditoría, previsional) y la implementación de herramientas de gestión y descripciones de puestos claras. La misma proporcionará beneficios fundamentales como:

- Claridad en roles y responsabilidades: Una estructura bien definida asegura que cada colaborador comprenda sus funciones, promoviendo la especialización y evitando la duplicación de tareas. Esto permite a los socios delegar actividades rutinarias, liberando tiempo para tareas estratégicas.
- Eficiencia operativa: Según Chiavenato (2017), la especialización y el diseño de procesos estandarizados incrementan la precisión y reducen costos operativos. Esto es especialmente crítico en el contexto contable, donde los plazos y la exactitud son esenciales.
- Adaptabilidad y crecimiento sostenible: Una estructura formal permite escalar operaciones e integrar nuevas áreas y empleados de manera coherente. Además, facilita la incorporación de tecnología y automatización para optimizar procesos clave, como la liquidación de haberes o la auditoría financiera.
- Calidad del servicio: Una organización bien estructurada asegura consistencia en los resultados, fortaleciendo la confianza del cliente y posicionando al estudio como un referente en su mercado (Mintzberg, 2018).
- Reducción de riesgos: Al minimizar la improvisación y documentar procedimientos, se mitigan errores críticos que podrían comprometer la relación con los clientes y la reputación del estudio.



3. **Fundamentación teórica robusta:** Basado en autores como Gilli (2015), Mintzberg (2018) y Chiavenato (2017), se sustentó la importancia de un diseño organizacional formal que permita no solo operar eficientemente, sino también adaptarse a un entorno competitivo y en constante cambio.
4. **Avance en el diseño de puestos clave:** Se detallaron descripciones de roles estratégicos, como personal administrativo de impuestos y senior de auditoría, que serán fundamentales para la especialización y el fortalecimiento operativo del estudio.

El diseño de puestos clave no solo promueve la eficiencia, sino que también asegura que las competencias de los empleados estén alineadas con los objetivos estratégicos.



Bibliografía

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. P. (2022). *Metodología de la Investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Harper & Brothers.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Gilli, J. J. (2015). *Diseño Organizativo: Estructuras y Procesos*.
- Mintzberg, H. (2018). *Diseño de Organizaciones Efectivas*. Ediciones Granica.
- Mintzberg, H. (2018). *Estructura Organizacional y Gestión Eficiente*. Editorial Granica.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Administración: Teoría y Práctica*. Pearson.
- De Zuani, E. R., & Laborda Castillo, L. (2011). *Diseños de Modelos de Funcionamiento Organizativo en la Empresa*. Editorial Hanne.
- García, M., & López, R. (2020). *Estructura Organizacional y Eficiencia en Empresas de Servicios*. *Revista de Administración Empresarial*, 10(2), 34-50.



APÉNDICES

APÉNDICE A: Entrevista Semi-Estructuradas a los Socios del Estudio

GUÍA DE ENTREVISTA

Día y Fecha de la Entrevista: _____

Lugar: _____

Hora de inicio: _____ **Hora de conclusión:** _____

Apellido y Nombre: _____

Áreas a Cargo: _____

Entrevista Realizada por: _____

Sección 1: Estructura Organizativa Actual

1. **¿Cómo describiría la estructura organizativa actual del estudio contable?**
 - ¿Cómo están divididas las áreas y funciones dentro del estudio?
 - ¿Qué tan formalizados están los roles y responsabilidades?
2. **¿Considera que la estructura actual permite una comunicación fluida entre las diferentes áreas?**
 - ¿Existen problemas de coordinación o comunicación entre departamentos?
3. **¿Cuál es el proceso para tomar decisiones estratégicas en el estudio?**
 - ¿Qué tan centralizadas están estas decisiones?
 - ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?

Sección 2: Roles y Responsabilidades



4. **¿Cómo se definen y asignan los roles y responsabilidades dentro del estudio?**
 - ¿Existen descripciones de puestos formales?
 - ¿Cómo se asegura que todos entienden sus responsabilidades?
5. **¿Existen roles que actualmente generan confusión o que no están claramente definidos?**
 - ¿Podría proporcionar ejemplos específicos?
6. **¿Hay roles o tareas que se están duplicando entre el personal?**
 - ¿Cómo afecta esto la operatividad y eficiencia del equipo?

Sección 3: Desafíos y Oportunidades de Mejora

7. **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el estudio contable debido a la estructura organizativa actual?**
 - ¿Cómo cree que estos desafíos impactan en la calidad del servicio ofrecido?
8. **¿Qué cambios o mejoras en la estructura organizativa cree que podrían ayudar a mejorar la eficiencia y efectividad del estudio?**
 - ¿Hay áreas específicas donde ve oportunidades de mejora?
9. **¿Cómo ve el futuro del estudio en términos de crecimiento y expansión?**
 - ¿Cómo cree que la estructura organizativa debe adaptarse o cambiar para apoyar este crecimiento?



Sección 4: Visión Estratégica y Cambio Organizacional

13. ¿Qué tan abierta está la dirección del estudio a realizar cambios significativos en la estructura organizativa?

- ¿Qué factores considera críticos para el éxito de estos cambios?

14. ¿Cómo cree que el personal responderá a los cambios propuestos en la estructura organizativa?

- ¿Existen resistencias al cambio que debemos considerar?



APÉNDICE B: FICHA DE OBSERVACIONES DIRECTAS

o	Categoría de Análisis	Aspectos Observados	Indicadores de Observación	Observaciones Realizadas	
	Estructura Organizativa	Grado de formalización y claridad en la estructura organizativa.	Organigrama claro y visible a los participantes.	No se cuenta con un Organigrama Formalmente definido.	
			Comunicación fluida entre áreas.	Se observan charlas informales, conversaciones sobre el trabajo en un contexto relajado, y también sobre aspectos extralaborales.	
			Delimitación de áreas y funciones.	Las áreas y participantes de cada uno se encuentran claramente definidas. Pero no se cuenta con una delimitación específica de las funciones, y es habitual observar colaboraciones entre los distintos participantes fuera de sus tareas específicas.	
		División de áreas funcionales y coordinación entre ellas.	Colaboración efectiva entre áreas.	Se observa colaboración mutua entre las áreas, principalmente al tratarse de clientes que reciben prestaciones de más de un área en la empresa.	
			Reuniones interdepartamentales.	En general los Socios se encargan de monopolizar la información de cada área en caso de ser requerida para un mismo trabajo por lo que no es necesaria una Reunión Interdepartamental	
			Procesos de coordinación entre áreas.	El Socio a cargo es quién delega y en su caso, coordina las tareas de las áreas.	
		Flexibilidad de la estructura para adaptarse a cambios o nuevas necesidades.	Capacidad de respuesta rápida a nuevos proyectos o cambios estratégicos.	Los nuevos casos, son analizados en conjunto entre el Socio encargado del área y el empleado que lo realizará para establecer los pasos a seguir y los tiempos de ejecución.	
			- Adaptación de la estructura organizativa a nuevos roles o funciones.	Los participantes se adaptan a las nuevas funciones, pero se evidencia una falta de personal que conlleva a una sobrecarga de tareas y cuellos de botella en ciertos momentos del mes.	
		Roles y Responsabilidades	Claridad y definición de roles y tareas asignadas a cada puesto.	Descripción de puestos disponibles y actualizadas.	Si bien los participantes entienden sus responsabilidades y lo que el puesto conlleva, no existe una descripción de puestos formalmente definida.
				- Delegación clara de tareas.	En el caso de las tareas habituales y repetitivas, se encuentran asignadas entre los participantes. Respecto de los trabajos esporádicos se realizan reuniones para la



			organización y delegación de las tareas para su cumplimiento.
	Duplicación de funciones y roles mal definidos.	- Presencia de tareas duplicadas entre empleados.	Principalmente los controles de rutina, existe duplicidad en el control por parte del empleado y de su superior.
		- Confusión o falta de claridad en funciones.	Los participantes comprenden las funciones y tareas a desempeñar aunque no se encuentren formalmente definidas
	Delegación y asignación de responsabilidades a niveles adecuados.	- Autonomía en la toma de decisiones según los roles asignados.	Las decisiones suelen estar centralizadas en los socios coordinadores de cada área.
		- Capacidades del personal para asumir las tareas delegadas.	El personal se encuentra ocupado permanentemente.
		- Niveles de autoridad y control bien distribuidos	Se observa una estructura informal con delimitación de las áreas de control de cada socio.
Procedimientos y Procesos	Nivel de estandarización de los procedimientos operativos.	- Procedimientos formales documentados.	Existe un proceso formalizado por cada área, evidencia de un inicio de formalización de procesos que se abandonó.
		- Adherencia a manuales o guías de procedimientos.	No existen manuales de procesos o guías de procedimientos.
		- Flexibilidad o rigidez en los procesos.	Los pocos procesos definidos, lo están en forma de pasos o tareas estrictas poco flexibles.
	Identificación de procedimientos ineficientes o no documentados.	Tareas realizadas sin guía o procedimiento establecido.	Ante la falta de una guía formalmente definida, cada participante lleva un registro propio de tareas realizadas y trámites a los que debe realizar seguimiento.
		- Procedimientos que requieren optimización.	Muchos de los procesos claves no se encuentran definidos y por tanto requieren de una consulta, seguimiento y control repetitivo, que podría optimizarse con una formalización de los mismos.
	Uso de herramientas tecnológicas para la mejora de procesos.	- Implementación de software especializado para contabilidad o gestión.	En el caso de la liquidación de haberes, se utiliza el Software Visual Sueldos, para el proceso y almacenamiento de los mismos por Cliente. En las demás áreas se utilizan Planillas de Excel.
		- Automatización de tareas repetitivas.	Inexistencia
- Capacitación del personal en nuevas herramientas.		No observado.	



Desafíos y Oportunidades de Mejora	Identificación de obstáculos en la estructura actual que impactan en la eficiencia y calidad del servicio.	- Retrasos en la entrega de servicios.	En ciertas épocas de alta demanda por vencimientos y/o moratorias, se observan retrasos en las tareas o trabajos esporádicos
		- Dificultades en la comunicación interna.	Existe una consulta permanentes para la resolución de problemas o la disipación de dudas respecto de los trabajos o tareas a realizar por parte de los socios a los participantes
	Identificación de oportunidades para la mejora continua.	Iniciativa del personal para mejorar procesos.	Se observa la proactividad de los empleados para resolver situaciones ante la falta de procesos formalmente definidos (Ej. Anotaciones sobre trabajos, generación de nuevas planillas de seguimiento)
		- Propuestas de cambios estructurales por parte de los directivos.	No observado.
	Evaluación de riesgos asociados a la falta de formalización de procesos.	Riesgos identificados en las operaciones debido a la falta de procedimientos o estructura formalizada.	La pérdida de tiempo en consultas entre los participantes necesarias para la realización de tareas es un riesgo asociado a la falta de formalización de los procesos.
Visión Estratégica y Cambio Organizacional	Apertura y disposición a los cambios estructurales.	- Participación activa de la dirección en procesos de cambio.	Se observa apertura de los socios a las propuestas de los empleados a nuevas formas de trabajo o herramientas a utilizar
		- Flexibilidad para modificar roles o procesos.	Los roles y procesos son rígidos.
	Capacidad del estudio para adaptarse al crecimiento y expansión.	- Evaluación de planes futuros de expansión.	Si bien se realizan procesos de difusión (Apariciones recurrentes en TV, distribución de panfletos, etc.) todas están orientadas a la captación del cliente.
		- Adecuación de la estructura para soportar crecimiento.	Recientemente se incorporó personal en vista a un crecimiento de trabajo y posibilidad de ampliación del mismo hacia el mes de Diciembre.
Planificación estratégica a mediano y largo plazo.	Existencia de planes estratégicos para crecimiento.	Existen planes de marketing para visibilizar el estudio y captar más clientes. Los mismos no se acompañan de una planificación formal.	