



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CÓMO ORGANIZAR CONTABLEMENTE UNA EMPRESA INFORMAL

Autores: Bernal, Nicolás
Ganassin, Patricia
Muntaner, Benjamín

Director: Assaf, Diego

2017

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional y Licenciatura en
Administración de Empresas

RESUMEN

Toda organización requiere para el buen funcionamiento, una estructura jerárquica organizada a través de una departamentalización y distribución de funciones.

En un mundo acelerado como en la actualidad se necesitan datos cada vez más precisos e inmediatos, procesados adecuadamente a través de sistemas contables y relevados a la gerencia por medio de informes para la toma de decisiones y el control.

Este trabajo tiene como objetivo analizar una empresa informal de servicios de seguridad, que actualmente se encuentra en expansión, pero con una estructura inestable y una sobresaturación de tareas sobre el personal escaso.

Luego de visitas, realizar entrevistas y observación del movimiento diario, junto con los conocimientos obtenidos en la materia "Organización Contable de Empresas", pudimos plasmar posibles soluciones, sin afectar el crecimiento actual de la misma, describiendo en forma clara y concisa los fundamentos teóricos de respaldo, por lo tanto la empresa podrá continuar con el cumplimiento de sus objetivos establecidos de forma eficaz y eficiente.

PRÓLOGO

Toda empresa tiene como principal objetivo la generación de utilidades y el crecimiento sostenido en el tiempo. Es por esta segunda razón que en determinado momento de toda organización joven, se genera la necesidad de dividir y agrupar las funciones y actividades en unidades específicas.

La finalidad del presente trabajo es cumplir con la última materia de nuestra carrera de grado, llamada Seminario. El mismo se orienta al análisis e investigación sobre la importancia de aplicar el proceso de Departamentalización.

Comenzamos el desarrollo a partir de un análisis general de todo el esquema organizacional de la empresa bajo estudio, para luego aplicar una división orgánica de las funciones que se desarrollan en la misma y posteriormente agruparlas en tareas correspondientes a cada unidad, haciendo hincapié en las áreas que consideramos críticas.

El objetivo que buscamos alcanzar con el análisis de este trabajo es demostrar los beneficios que se obtendrían al desarrollar los departamentos de Recursos Humanos y Administración.

De esta manera convencer al directorio como con la incorporación y aplicación de herramientas organizacionales se logrará minimizar posibles fallas, optimizar recursos , aumentar controles, disminuir costos y maximizar utilidades.

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA

Sumario: 1.- Concepto de organización 1.1.- Principios básicos de la organización 2.- Diagramas y manuales 2.1.- Concepto de organigrama 2.1.1.- Tipos de organigramas 2.1.2.- Limitaciones 2.2.- Concepto de manuales de procedimientos 2.2.1.- Propósitos y usos 3.- Concepto de organigrama 3.1.- Clasificación, ventajas y desventajas 4.- Principios de administración según Fayol.- 4.1.- Principios básicos de toda organización 4.2.- Funciones básicas 4.3.- Requisitos fundamentales en las actividades

1. Concepto de organización:

Se considera la organización como un sistema socio-técnico abierto integrado de varios subsistemas, como muestra la figura 1.1. Con esta perspectiva una organización no es simplemente un sistema técnico o social, más bien es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías. Las tecnologías afectan los tipos de entradas a toda la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y los productos que surgen del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la efectividad y eficiencia en la utilización de la tecnología.

La organización interna puede ser considerada como integrada por varios subsistemas importantes. El subsistema de objetivos y valores, de las organizaciones es uno de los más importantes de estos subsistemas. La organización toma mucho de estos valores de un medio ambiente sociocultural más amplio. Una premisa es que la organización como

subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve. La organización cumple con una función para la sociedad, y si quiere tener éxitos en recibir entradas, debe responder a los requerimientos sociales.

El subsistema técnico se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares. La tecnología para fabricar automóviles difiere sustancialmente de la utilizada en una refinería de petróleo o una compañía electrónica. El subsistema técnico adquiere su forma de acuerdo con la especialización de conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de máquinas y equipos implicados, y la disposición de las instalaciones. La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial.

Toda organización tiene un subsistema psicosocial, integrado por individuos y grupos de interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistema de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el clima organizacional dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función. Por tanto, se prevé que los subsistemas psicosociales difieren significativamente entre las diversas organizaciones. Ciertamente, el clima para la persona de la línea de ensamble es diferente del de un científico en el laboratorio o el de un médico en el hospital.

La estructura se refiere a la forma en que las tareas de la organización están divididas y son coordinadas. En un sentido formal, la estructura está determinada por los estatutos de la organización, por

descripciones de puestos y posición, y por reglas y procedimientos. Tiene que ver también esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura de la organización representa la formación de las relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial. Sin embargo, Debe aclararse que esta vinculación de ninguna manera es completa y que entre los subsistemas técnico y psicosocial ocurren muchas interacciones y relaciones que rebasan la estructura formal.

El subsistema administrativo abarca toda la organización al relacionarla con su medioambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control. La figura a continuación ofrece una forma de considerar a la organización. Los objetivos y valores, así como los subsistemas técnico, estructural, psicosocial y administrativo son presentados como partes integrales de toda la organización. Esta figura es de gran ayuda para entender la evolución de la teoría de las organizaciones. La teoría tradicional de la administración daba mayor importancia a los subsistemas estructural y administrativo y se abocaba a desarrollar principios. Los científicos del comportamiento y de las relaciones humanas hacían hincapié en el subsistema psicosocial y enfocaban su atención a la motivación, la dinámica de grupo y otros factores relacionados. La escuela de la ciencia de la administración se preocupaba por el subsistema técnico y los métodos para cuantificar los procesos de control y la toma de decisiones, en tal forma que cada enfoque ante la administración de organizaciones a tendido a dar atención a subsistemas particulares, con poco reconocimiento de la importancia de los otros.

El enfoque moderno considera la organización como un sistema socio-técnico abierto, y considera todos los subsistemas primarios y sus interacciones.

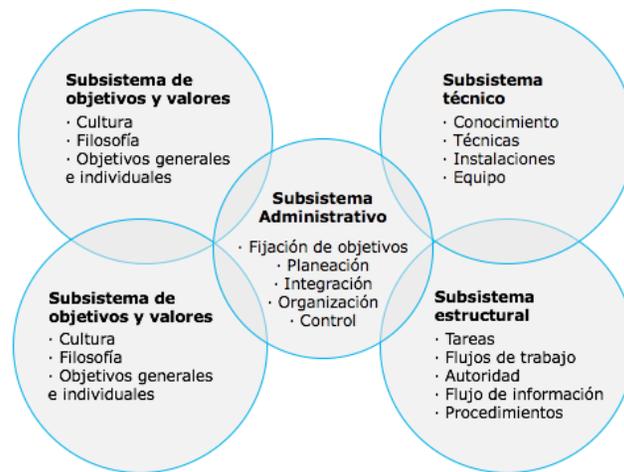


Figura 1.1 El sistema de organización¹

1.1. Principios básicos de la organización:

- **División del trabajo:** Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- **Autoridad y Responsabilidad:** La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
- **Unidad de Mando:** Una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.
- **Unidad de Dirección:** Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- **Centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.

(1) KAST, Freemont E. y ROSENZWEIG, James E., Administración de las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias, segunda edición en español, (México, junio 1990), pág 119 a la 121

- Jerarquía o Cadena Escala: Debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar.

2. Diagramas y manuales:

Las organizaciones aprenden de su experiencia y tienden a transmitir esas experiencias a sus miembros. Cuando la empresa se inicia en especial si es pequeña, la experiencia se transmite informalmente y por lo tanto, deja márgenes de discrecionalidad, que en esa etapa dan flexibilidad a los puestos y a los procedimientos. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad, desaparece el ajuste mutuo y la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control. En este momento se requiere un proceso de formalización que, según Mintzberg, cumple con las siguientes finalidades:

- reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo;
- coordinar de manera precisa distintas tareas;
- obtener consistencia mecánica para una producción eficiente;
- asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos.

La formalización puede adoptar tres modelos básicos: por la corriente de trabajo, por la posición y por las reglas. El primero de relaciona con el subsistema administrativo y el segundo por la formalización de la estructura. El proceso de formalización requiere la intervención de un especialista que establezca los procedimientos y normas que regirán el funcionamiento de un sistema administrativo. Estas normas se registran por escrito y tienen el propósito de asegurar que las operaciones se realicen

atendiendo a los criterios de efectividad, eficiencia, calidad, etc. y cumpliendo los requisitos de control interno.

Si bien el grado de formalización varía de una empresa a otra, en general las herramientas más utilizadas para formalizar un sistema administrativo son los cursogramas y manuales de procedimientos.

2.1. Concepto de diagrama:

El diagrama de flujo constituye la herramienta básica de la metodología de diseño estructurado y usa sólo cuatro símbolos: un círculo que representa los procesos, es decir, las actividades manuales o automatizadas; una flecha, que representa el flujo de datos entre procesos; un rectángulo horizontal, que representa la fuente o destino de datos, es decir entidades externa al sistema; y un rectángulo horizontal abierto en su lado derecho, que representa el almacenamiento de datos. Este diagrama permite hacer una representación completa con pocos elementos.²

2.1.1 Tipos de cursogramas

- Formato vertical: En él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no

(2) GILLI, Juan José, Diseño organizativo, estructura y procesos, (Buenos Aires 2007), página 203, 204.

familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

- Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

2.1.2. Limitaciones

Por ser gráfico es incompleto, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso, pero esta limitación está salvada por el uso del manual de procedimientos.

No existe una simbología universal que se deba usar para su diagramación ya que existen simbologías propuestas como las reguladas por la norma IRAM. Por lo tanto el profesional que va a diagramar un cursograma debe definir la simbología a utilizar ya que si no indica su significado esto se convierte en un limitante para interpretar el mismo

El cursograma prescinde del factor tiempo en su diagrama, no se puede determinar cuánto tarda o que tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso, esta limitación se salva con otros diagramas de tiempo o cronogramas

No indican la carga de trabajo o sea la cantidad de veces que se repite cada operación, esto se suele salvar con el uso de los diagramas de carga de trabajo sectorial, usados generalmente en empresas industriales.³

(3) Lic. ASSAF, Diego, Organización contable, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Cursado 2016

2.2. Conceptos de manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos por su parte, son cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas, en el caso de la formalización de los sistemas administrativos se utiliza el manual de procedimientos. Para cada sistema se incluyen un resumen de la normativa vigente y una descripción de los pasos que se seguirán con indicación de los formularios, archivos y registros utilizados, esta descripción generalmente se acompaña con el respectivo cursograma.

El manual en cualquiera de sus formatos, si es consultado y actualizado periódicamente, proporciona el hilo el hilo conductos de la gestión de la empresa. Cada vez que un empleado tiene dudas respecto de un procedimiento a seguir o de una decisión de rutina a adoptar, debería tener disponible la información en el manual, esto resulta de especial utilidad como complemento del proceso de inducción cuando se incorpora un nuevo empleado.

Su principal utilidad deriva justamente de su función unificadora, que evita la dispersión y la dificultad de ubicar instrucciones y disposiciones, la incomprensión de las necesidades globales y la improvisación en el momento de realizar las operaciones o de tomar decisiones de rutina. Por lo dicho, constituyen un importante instrumento para el entrenamiento del personal, pueden contribuir a solucionar problemas de asignación de responsabilidades y proporcionan una base para la evaluación del desempeño.⁴

(4) GILLI, Juan José, Op. Cit. Pág 207, 208.

2.2.1 Propósitos y usos

- Para el empleado: le permite ver con claridad su misión, facilitando así su integración a la organización al especificar cuál es su tarea, de qué es responsable, de quien depende y cuáles son las relaciones con otros miembros de la organización.
- Para el jefe: le provee un estándar para valorar la actuación de sus subordinados, apreciar las realizaciones y tener una visión más objetiva de la ejecución real.
- Para el análisis organizacional: permite apreciar la adecuación de la división del trabajo, de la asignación de responsabilidades, del grado de descentralización y del sistema relacional.
- Para la planificación de recursos humanos: provee información acerca del perfil del puesto (conocimientos, experiencias) y permite advertir cuales son los requerimientos de personal que deberá incorporar y capacitar.⁵

3. Concepto de organigrama:

Para los autores clásicos la especialización en la organización puede ocurrir en dos sentidos: vertical y horizontal. La especialización vertical ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, agregando más niveles jerárquicos a la estructura. Esto significa un desdoblamiento de la autoridad y por eso se denomina proceso escalar, pues se refiere al crecimiento de la cadena de comando. Esta se caracteriza por el aumento de niveles jerárquicos.

(5) Lic. ASSAF, Diego, Op. Cit.

Por otro lado la especialización horizontal ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la mejor calidad del trabajo en sí mismo. Corresponde a una especialización por actividad y conocimientos. La especialización horizontal se hace a costa de una cantidad mayor de órganos especializados, en el mismo nivel jerárquico, cada uno en su tarea. Es más conocida como departamentalización.

Rara vez ocurre una especialización vertical sin que ocurra una horizontal y viceversa. Ambas se complementan y constituyen formas diferentes de división del trabajo, una en términos de autoridad y la otra en término de tareas. Esto es característico de las grandes organizaciones.

La departamentalización es un medio para obtener homogeneidad de tareas en cada órgano. Para Gulick, esa homogeneidad es posible cuando se reúnen en la misma unidad, todos aquellos que están ejecutando el mismo trabajo, con el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar. Los principales tipos de departamentalización son:

3.1 Clasificación, ventajas y desventajas

Clasificación	Ventajas	Desventajas
Por Funciones	Mayor utilización de personas y recursos. Adecuadas para actividades rutinarias y continuas.	Pequeña cooperación entre departamentos. Contraindicada en circunstancias susceptibles al cambio.
Por productos o servicios	Facilita la evaluación de los resultados. Mejor coordinación entre departamentos.	Contraindicada en circunstancias estables y rutinarias
Geográfica o territorial	Utilización económica de los recursos. Fija responsabilidad por localidad o región.	Debilita la coordinación de la organización como un todo. Debilidad de la especialización.

Por clientela	Utilización económica de la tecnología. Ventaja económica del proceso. Ideal cuando la tecnología y productos son estables y permanentes	Contraindicada cuando la tecnología sufre cambios. Falta de flexibilidad y adaptación a los cambios.
Por procesos	Ideal cuando la concentración de recursos y productos son de gran tamaño. Ideal para productos complejos	Concentra personas y recursos en cada proyecto. Discontinuidad y paralización. Incertidumbre de los especialistas por su futuro.

6

4. Principios de administración según Fayol

Las investigaciones de Henry Fayol en el área, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados fue la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

1) Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.

2) Autoridad: A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

3) Unidad de dirección: Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo de tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.

(6) Lic. ASSAF, Diego, Op. Cit.

4) Centralización: Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.

5) Subordinación del interés general al particular: Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.

6) Disciplina: Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdo de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.

7) División del trabajo: La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.

8) Orden: Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.

9) Jerarquía: El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

10) Justa remuneración: Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.

11) Equidad: Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar

decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.

12) Estabilidad: Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.

13) Iniciativa Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.

14) Espíritu de cuerpo: El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.⁷

4.1. Principios básicos de toda organización:

Los principios fundamentales de toda organización:

1.1 División del trabajo

1.2 Especialización

1.3 Jerarquía

1.4 Amplitud administrativa

1.1 División del trabajo

El objeto inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir bienes o servicios. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo

(7) Consultas a base de información, en Internet, <http://www.gestiopolis.com>

en una serie de pequeñas tareas. El proceso de división del trabajo comenzó a aplicarse con mayor intensidad con la llegada de la revolución industrial, lo cual provocó un cambio radical en el concepto de producción, al elaborar grandes cantidades de productos gracias al empleo de la máquina (que sustituyó al artesano) y a la aplicación de la especialización del trabajador en la línea de montaje. Lo importante era que cada persona pudiera producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un estándar aceptable de calidad. Este objetivo sólo podía lograrse mediante la automatización relativa de la actividad humana, basada en la repetición constante de la misma tarea.

A corto plazo, las consecuencias de la división del trabajo fueron:

- Mayor productividad y rendimiento del personal involucrado
- Mayor eficiencia de la organización, gracias al elemento anterior
- Reducción de los costos de producción, en especial de las materias primas y fuerza laboral.

La división del trabajo llevó a que las empresas se desdoblaran en tres niveles administrativos

- Nivel institucional, compuesto por los dirigente y directores de la organización
- Nivel intermedio, conformado por los gerentes
- Nivel operacional, formado por los supervisores que administran la ejecución de las tareas y operaciones de la empresa.⁸

La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

(8) CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Séptima Edición (México mayo 2007), pág 133, 134

El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.⁹

1.2 Especialización:

Esta es consecuencia de la división del trabajo: cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.

Los autores neoclásicos adoptan estos criterios, y pasan a preocuparse por la especialización de los órganos que conforman la estructura organizacional.

1.3 Jerarquía:

Este concepto es otra consecuencia de la división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización. La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía

(9) FAYOL, Henri, Administración industrial y general, Edición decimocuarta, (Argentina, mayo 1987), pág 24

sus respectivas misiones. Esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles de los subordinados. De ahí surge el principio de jerarquía, también denominado principio escalar. En toda organización formal existe una jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la autoridad del administrador.

1.4 Amplitud administrativa:

Como consecuencia del principio de autoridad y responsabilidad, analizan la amplitud de mando o de control, que indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar.

Cuando un administrador tiene muchos subordinados, su amplitud de mando es amplia. En la práctica, la amplitud de mando promedio establecida por una organización determina la configuración general de su estructura organizacional. Una amplitud promedio pequeña y muchos niveles jerárquicos, produce una estructura organizacional alta y alargada, por el contrario, una amplitud promedio larga y pocos niveles jerárquicos produce una estructura organizacional aplanada y dispersa horizontalmente.

En la actualidad las organizaciones tienden a aplanar y comprimir la estructura organizacional para acercar la base a la cúpula y mejorar las comunicaciones.¹⁰

4.2. Funciones básicas

El conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos, a saber:

(10) CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág 134, 135.

- 1 Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
- 2 Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
- 3 Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
- 4 Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas).
- 5 Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).
- 6 Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control)

Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea esta simple o compleja, pequeña o grande.

Función técnica:

El número, la variedad y la importancia de las operaciones técnicas; la circunstancia de que los productos de cualquier naturaleza (materiales, intelectuales, morales) salen generalmente de las manos del técnico; la enseñanza casi exclusivamente técnica de nuestras escuelas profesionales; las ventajas acordadas de los técnicos; todo constituye a dar a la función técnica, y , en consecuencia, a la capacidad técnica, una importancia que redundará en detrimento de las otras capacidades, tan necesarias y a veces más útiles para la marcha y la prosperidad de las empresas.

Sin embargo, la función técnica no es siempre la más importante de todas. Aún en las empresas industriales hay circunstancias en que cualquiera de las otras funciones pueden tener sobre la marcha de la empresa una influencia mucho mayor que la de la función técnica.

Es necesario recordar siempre que las seis funciones esenciales se hallan entre sí en una estrecha dependencia. La función técnica, por ejemplo,

no puede subsistir sin materias primas y sin mercados para sus productos, sin capitales, sin seguridad y sin previsión.

Función comercial:

La prosperidad de una empresa industrial depende frecuentemente de la función comercial tanto como de la función técnica; si el producto no circula se produce la ruina. Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar el bien.

La habilidad comercial, unida a la astucia y a la decisión, implica un profundo conocimiento del mercado y de las fuerzas de los competidores, una larga previsión y, en las grandes empresas, la aplicación cada vez más frecuente de las ententes.

Finalmente, cuando algunos productos pasan en una misma empresa de un servicio a otro, la función comercial vigila para que los precios fijados por la autoridad superior – los llamados precios de orden- no sean la fuente de peligrosas ilusiones.

Función financiera:

Nada se hace sin su intervención. Se necesitan capitales para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, para la constitución de reservas, etc. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para evitar compromisos imprudentes.

Muchas empresas que hubieran podido alcanzar una vida próspera sufren la enfermedad de la falta de dinero.

Ninguna reforma, ninguna mejora, es posible sin disponibilidades o sin crédito.

Es una condición esencial para el éxito tener constantemente a la vista la situación financiera de la empresa.

Función de seguridad:

Tiene la misión de proteger a los bienes y a las personas contra accidentes, tales como el robo, el incendio, la inundación, de evitar las huelgas, los atentados y, en general, todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer a la marcha y hasta la vida de las empresas.

Es el ojo del amo, es el perro de guardia de la empresa rudimentaria, es la policía, es el ejército en el Estado. Es, de una manera general, toda medida da a la empresa la seguridad y al personal la tranquilidad de espíritu que tanto necesita.

Función de contabilidad:

Constituye el órgano de la vista de la empresa. Debe permitir conocer, en cualquier momento, dónde se está y a dónde se va. Debe dar informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa.

Una buena contabilidad, simple y clara, que dé una idea exacta de las condiciones de la empresa, es un poderoso medio de dirección.

Para esta función, como para las otras, se necesita cierta iniciación. La diferencia que se tiene hacia ella en las grandes escuelas industriales demuestra que no se debe apreciar los servicios que presta.

Función administrativa:

Ninguna de las cinco funciones precedentes está encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos.

Estas funciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las funciones comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad. Ellas constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración, y cuyas atribuciones y esfera de acción se hallan muy mal definidas.

La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a dudas de la administración, de acuerdo con el concepto corriente de este término.

De igual manera también decido en incluir el mando por las siguientes razones:

- El reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social, que son funciones a cargo de la administración, tienen una íntima relación con el mando.
- La mayor parte de los principios del mando son principios de administración. Administración y mando tienen entre sí una relación muy estrecha. Desde el único punto de vista de la facilidad de su estudio existe interés en agrupar estas dos clases de operaciones.
- Este agrupamiento tiene además la ventaja de dar origen a una función muy importante, digna de atraer y mantener la atención del público, al menos tanto como la función técnica.

Se adopta pues la siguiente definición:

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.

Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.

Mandar es dirigir al personal.

Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos.

Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a lo establecido.

Es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. Esta se distingue netamente de las otras cinco funciones.¹¹

4.3. Requisitos fundamentales en las actividades

Todas las actividades humanas necesitan de requisitos fundamentales para su realización y desempeño.

- La adaptación mutua logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse. Esto es utilizado en las más sencillas de las organizaciones hasta la más compleja, porque es el único medio en el que se puede confiar cuando se está bajo circunstancias en extremo difíciles.

- La supervisión directa en la que una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas. Es decir se necesita un líder que a través de instrucciones coordine su trabajo.

(11) FAYOL, Henri, Op. Cit., Pág. 7 a 10

- La estandarización del proceso de trabajo significa la especificación, es decir la programación del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir.
- La estandarización de los resultados significa la especificación no de lo que se requiere hacer, sino de sus resultados. De esa manera, la interface entre los trabajos está determinada.
- La estandarización de las habilidades, al igual que la de los conocimientos, es otra manera, aunque no muy rigurosa, de lograr la coordinación. Aquí lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo y los resultados. Él o ella adquieren ciertos conocimientos y habilidades para que los apliquen en el trabajo. Por lo general esta estandarización tiene lugar fuera de la organización, en las escuelas profesionales.
- La estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho y alcanzar así el objetivo señalado. ¹²

(12) MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, 1º Edición, (Buenos Aires, 1998). pág 8, 9 y 11

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTOS RECURSOS HUMANOS Y

ADMINISTRACIÓN

Sumario: 1.- Concepto departamento RRHH 1.1.- Funciones de las principales áreas 1.2.- Rotación. 1.2.1.- Diagnóstico de las causas de rotación del personal. 1.2.2.- Determinación del costo de rotación del personal 2.- Concepto departamento administración 2.1.- Funciones 2.2 .-El sistema de administración y el sistema de información 2.3.-El control administrativo, su importancia

1. Concepto dpto. RR.HH

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental

de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

1.1. Funciones de las principales áreas

- Reclutamiento del personal:

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de *staff*, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. El reclutamiento empieza a partir

de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

- Selección:

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a. La adecuación del hombre al cargo

- b. La eficiencia del hombre al cargo

- Diseño, descripción y análisis de cargos:

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que

componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

- Evaluación del desempeño:

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

- Compensación:

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

- Beneficios sociales:

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados

total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

- Higiene y seguridad:

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

- Entrenamiento y desarrollo:

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

- Relaciones laborales :

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de

los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

- Desarrollo organizacional:

Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

- Base de datos y sistema de información:

El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

- Auditoría:

La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”

1.2. Rotación

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan,

trabajan y se divierten dentro de organizaciones., las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones., éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organización. y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

a) Nivel Social: la sociedad como macrosistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de organización. y la trama de interacciones entre ellas.

b) Nivel de comportamiento organizacional: la organización como sistema.

c) Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema

El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones.

Tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos hemostático capaces de autorregularse mediante comparaciones, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o *turnover*. En toda organización saludable debe haber una pequeña rotación. La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

A veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.

1.2.1. Diagnóstico de las causas de rotación del personal

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.

La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal.

1.2.2. Determinación del costo de rotación del personal

Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta que nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses. El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

Costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej. costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.

Costos secundarios: son aspectos difíciles de avaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej.: reflejos en la producción, costo extralaboral, etc.

Costos terciarios: están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej.: pérdida en los negocios, costos de extrainversión, etc.

La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación.¹³¹⁴

2. Concepto departamento administración

La administración puede definirse de diversas formas al igual que sucede con otras áreas del conocimiento, pero es posible ofrecer una sola definición para efectos didácticos que incluya sus aspectos más importantes a través del análisis de las principales características que se han dado y expresado por diversos tratadistas.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, enfocado a la satisfacción de un interés.

Definición de Administración Según Wilburg Jiménez Castro, en su libro Introducción a la teoría administrativa define: La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Cuando se habla de administración, siempre se debe de pensar en el ser humano y por lo tanto su marco de referencia, principios, medios y su dinamismo se los da el, no solo como medio o proceso sino como principio y mordaz.

(13) CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit. pág. 173,174, 201.

(14) CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Edición 5ta, Editora: Lily Solano A. pág 699.

Por su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos, por ello sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal baje, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tales factores constituyen la médula o lo más importante.

La coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logra en forma continuada, cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común.

La administración establece un sistema de labor conjunta en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad que influye positivamente o negativamente según su participación en el logro de los objetivos comunes.

La administración es, fundamentalmente y en su esencia, una práctica. El proceso pasó de administrar las cosas, para luego administrar las personas, y más tarde administrar la información.

En organizaciones que cada vez más estarán basadas en el conocimiento, y formadas por trabajadores del conocimiento, la información representa la materia prima de sus trabajos y tareas. Por esa razón, hoy la administración es una función que, además de su tradicional interpretación como programas para prescribir tareas, asume exigencias relacionadas con la información y el conocimiento organizacional. ¹⁵¹⁶¹⁷

La administración consta de 6 etapas:

- Planificación: Esta etapa consta en el planteamiento de

(15) MINTZBERG, Op. Cit.

(16) CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit. Pág. 10

(17) HITT, Michael, BLACK Stewar y PORTER, Administración, Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

objetivos y metas.

- Organización: Desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos y metas planteados.
- Integración de Personal: Asignar recursos humanos a cada una de las funciones definidas en el proceso de organizar.
- Dirección: Dirigir a las personas designadas en cada una de las funciones.
- Control: Determinar si las tareas y objetivos se han cumplido de acuerdo a lo planificado.
- Retroalimentación: Medir las desviaciones de los planes establecidos, establecer correcciones y modificaciones del plan original.

Estos pasos pueden considerarse como un proceso continuo ya que las organizaciones son entes dinámicos y por lo tanto cambiantes.¹⁸

2.1. Funciones

- Facturación
- Contabilidad financiera
- Cobros y Pagos
- Fiscalidad y trámites con administraciones y Hacienda
- Trámites varios
- Programas / aplicaciones:
 - Registra, transmite y conserva los soportes de la información por los cuales las operaciones y las decisiones tomadas se comunican documentadamente.
 - Permite el desarrollo de las organizaciones (enfoque socio sistemas). Es responsable de esta función tanto en condiciones estables como cambiantes.

(18) Consultas a base de información, en Internet, <https://es.wikiversity.org>.

- Procesa la información de toda la organización: 1) La que surge de las operaciones rutinarias. 2) La que proviene del entorno organizacional.
- Transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.
- Transforma el conocimiento en un activo organizacional.

2.2. El sistema administrativo y el sistema de información

El sistema administrativo procesa todos los datos captados produciendo salidas que se interpretan: se toman decisiones basadas en esa información.

La información se mueve por toda la organización pero lo hace en un esquema formal predeterminado.

El sistema administrativo depende de ese flujo de información que se organiza bajo una entidad abstracta denominada sistema de información.

Los sistemas de información son los responsables de hacer fluir por toda la organización la información necesaria para que cada integrante pueda realizar sus actividades y tomar sus decisiones.

Observemos que en la rueda operativa presentada de los ocho eslabones totales que tiene, hay siete que representan procesos. Estos son: vender, entregar, cobrar, administración financiera, pagar, comprar y producir. Estos siete eslabones representan procesos.

2.3. El control administrativo. Su importancia

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace

obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa básica, que puede ser considerada como una de las más importantes.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Es decir se evalúa el rendimiento.

Analizando las diferentes definiciones empleadas para Robbins el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Sin embargo Stoner lo define de la siguiente manera: El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

Mientras que para Fayol, el control Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

-En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

-En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

-En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

-Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.¹⁹

(19) Consultas a base de información, en Internet, <http://mundodelaempresa>

CAPITULO III

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO

Sumario: 1.- Ambiente macroeconómico 2.- Introducción 3.- Historia de la empresa. 4.- Organigrama. 5.- Departamento bajo estudio 5.1.- Departamento Recursos Humanos. 5.1.1.- Situación actual. 5.1.2.- Problemas 5.2.- Departamento Administración. 5.2.1 Situación actual. 5.2.2 Problemas.- 6.- Reorganización de la empresa, propuestas de cambio 6.1.- Sugerencias al departamento Recursos humanos 6.2.- Sugerencias al departamento administración

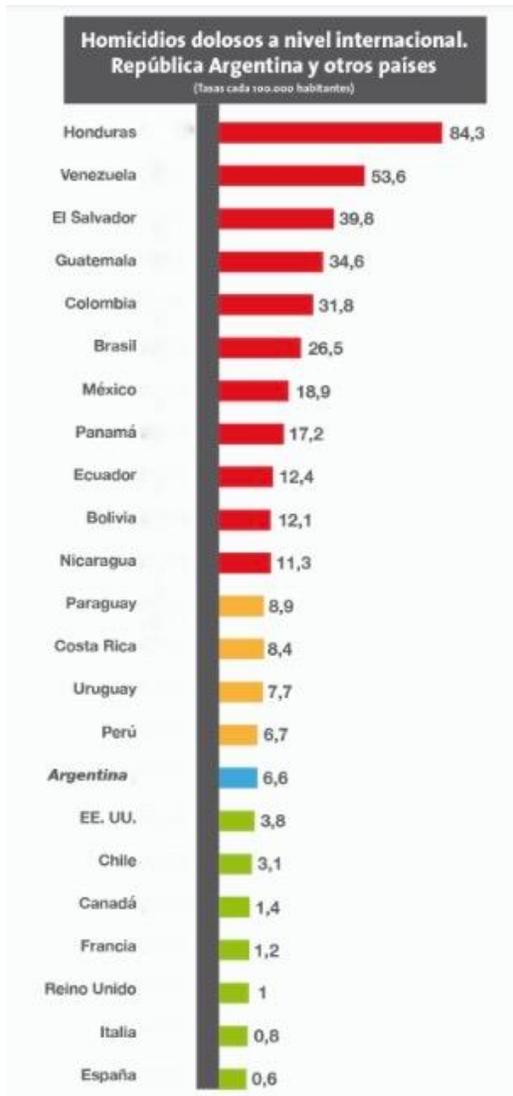
1. Ambiente macroeconómico

El término seguridad proviene del latín *securitas*, aquello que tiene la cualidad de seguro o que está exento de peligro, daño o riesgo. En este sentido, la seguridad pública es un servicio que debe brindar el Estado para garantizar la integridad física de los ciudadanos y sus bienes, prevenir los delitos, perseguir a los delincuentes y finalmente entregarlos al Poder Judicial aplicándoles un castigo que establece la Ley según la gravedad del delito.

En la actualidad, el incremento en la falta de seguridad es de conocimiento público, de hecho, en los últimos años se ha ido incrementando drásticamente, haciendo que las fallas en la seguridad pública queden en clara evidencia en cuanto a los temas relacionados con la delincuencia.

El Ministerio de Seguridad de la Nación tomó un muestreo a nivel internacional de 24 países con mayor incidencia delictiva, encontrándose

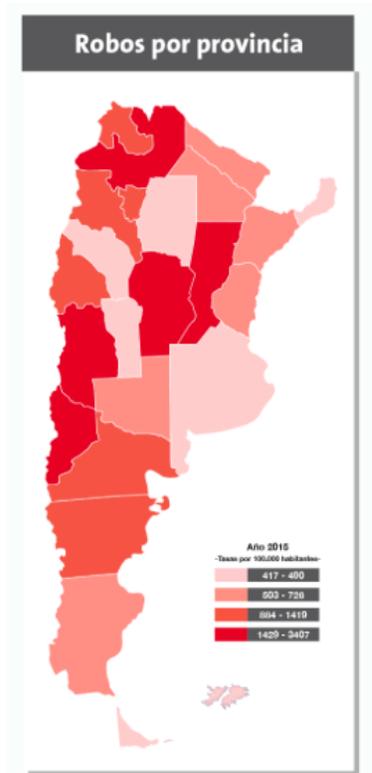
nuestro país en el décimo sexto lugar. El mayor porcentaje de inseguridad se manifiesta en los países latinoamericanos.-



20

Así mismo el Ministerio de Seguridad de la Nación también realizó un muestreo a nivel provincial sobre el índice de robos que sufrieron los argentinos en los últimos años

(20) Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito



21

Por tal motivo el INDEC a partir de este año, comenzará a medir el grado de inseguridad del país. Esto forma parte de una iniciativa junto con el Ministerio de Seguridad de la Nación, con el propósito de medir la situación de la seguridad pública en todo el país. Los objetivos generales de la encuesta apuntan a contar con indicadores comparables a nivel nacional y provincial sobre la prevalencia e incidencia delictiva e identificar las medidas de seguridad adoptadas por la población para la prevención del delito.

Además, el trabajo busca recabar información sobre las características del delito y el contexto de la victimización y sondear la percepción social sobre la inseguridad, el desempeño de las fuerzas de seguridad y las instituciones judiciales y la asistencia a las personas

(21) Fuente: ministerio de seguridad de la nación

victimizadas.

Como resultado de esta situación que se viene manifestando año tras año, sumado a la falta de seguridad estatal o ineficiencia de la misma, dio origen al negocio de la seguridad privada.

De esta manera distintas empresas se encargan de ofrecer custodios, vigilantes y distintos dispositivos para cualquier ciudadano que pueda pagarlos.

Tienen la obligación de brindar a sus clientes una gama variada en cuanto a posibilidades, siempre teniendo en cuenta la verdadera realidad, y las diversas situaciones que pueden llegar a vivir todo tipo de clientes, ya que cada uno puede presentar diversas necesidades, según su tipo de vivienda, ubicación y entorno.

2. Introducción

Esta tesis está basada en la empresa SEGURIDAD SRL la cual es una empresa de capitales privados, con fines de lucro, cuya actividad es:

- Seguridad Física: Se constituye con medios humanos seleccionados a partir de sus capacidades operacionales y morales. Los mismos cuentan con las capacitaciones que le garantizan al cliente la protección de sus activos y personas. Para ello la empresa es la representante en el NOA de la Fábrica de armas no letales tanto a entes públicos como privados.

- Seguridad Electrónica: Cuenta con el mejor equipo de asesores en soluciones electrónicas que se encuentran actualmente trabajando en el NOA. Los mismos son un valor agregado a la calidad de sus vigiladores.

- Investigación e Informes: Posee la capacidad de generar fielmente resultados sobre investigaciones e informes relacionados a

problemas laborales, policiales, financieros y ambientales.

El estudio se centró principalmente en recaudar información sobre todo lo referido a departamentalización, segregación de funciones, y sistemas de control internos en la misma, con la finalidad de detectar falencias y poder incorporar mejoras a la misma. Lo que nos llevó a proponer una reestructuración, con el objeto de mejorar la operatoria diaria y tener una empresa mejor controlada.

3. Historia de la empresa

Nuestra empresa bajo estudio Seguridad SRL es una empresa dedicada a brindar seguridad y a la comercialización de armas no letales.

Sus dueños tienen una formación militar de amplia trayectoria habiéndose formado tanto en el país como en el exterior.

Esta empresa se fundó en el año 2011 comenzando solamente con 4 guardias que controlaban el ingreso y egreso del personal de algunos edificios, toda la parte administrativa era realizada por su dueño sin poseer ninguna oficina o lugar físico.

Al cierre de su primer año ya contaba con varios clientes, 10 guardias, y un personal administrativo que se encargaba del pago de impuestos y sueldos. Incorporando ese mismo año la venta de armas.

Hoy en día ya cuenta con 100 guardias entre personal permanente y transitorio, y tan solo dos personas, en la administración.

La empresa hoy en día es líder en su rubro dentro de la provincia, en la parte operativa y logístico tiene un funcionamiento impecable donde se ve reflejada toda la experiencia de su dueño mientras continúa manteniendo una organización administrativa pequeña y una estructura informal.

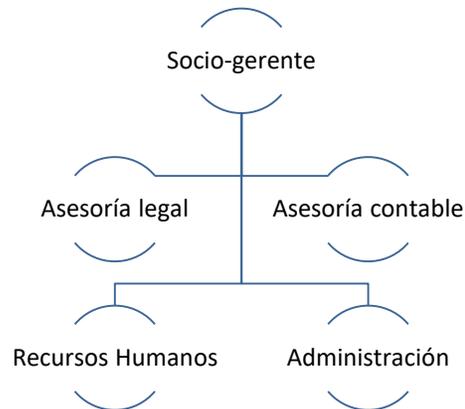
Su misión es brindar protección integral a nuestros clientes (personas y bienes) procurando satisfacer sus necesidades en tiempo y forma para generar condiciones objetivas de seguridad como prevención de pérdidas, eficacia en los procesos de auditoría, asesoramiento en eventos especiales e informes pertinentes claros y oportunos para la toma de decisiones.

4. Organigrama

A continuación, presentaremos el organigrama de la empresa y una breve explicación de cada una de sus áreas, ya que para poder entender el funcionamiento de la misma primero es necesario conocer su estructura.

- Socio gerente: Es el dueño de la empresa. Es quien toma todas las decisiones y se encarga de la parte comercial tanto desde hacer los presupuestos hasta ir a ver los nuevos posibles objetivos (clientes).
- Asesoría legal: es un asesor externo, quien se encarga de realizar principalmente las desvinculaciones del personal de la empresa, juicios laborales, emisión de contratos con los clientes.
- Asesoría contable: Está en manos de un estudio contable tercerizado, el mismo se encarga de liquidación de impuestos, consultoría y emisión de balances.
- Recursos Humanos: a cargo de una sola persona quien se encarga de atender el teléfono, realizar las entrevistas, atender al público, realizar las altas y bajas del personal, liquidación de sueldos, armado de legajos, vestir a los guardias, pagar liquidaciones finales y cualquier tarea que el dueño decida. Eventualmente colabora con la administración.
- Administración: a cargo de una sola persona quien se encarga de cobranza, compras, pagos, facturación, control de stock, emisión de liquidaciones a los clientes, conciliaciones bancarias y control de cuentas corrientes. Eventualmente colabora con el área de recursos humanos. Esta

persona es primo del dueño.



5. Departamentos bajo estudio

Cuando decidimos estudiar esta empresa, al momento del relevamiento de datos, observamos las dos falencias principales que posee la misma y que desarrollaremos en este capítulo, una de ellas es la falta de segregación de funciones y la falta de departamentalización, haciendo que estas dos variables dificulten el control interno de esta empresa, punto indispensable para la toma de decisiones del dueño ya que debe basarse en información oportuna y confiable.

5.1. Departamento Recursos Humanos

Se denomina Recursos Humanos al proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, capacitar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como es el caso de esta empresa, como tanto un departamento en concreto.

El objetivo básico es alinear a los empleados seleccionados con la estrategia de la organización, quienes son considerados como los únicos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito a la organización y enfrentar los desafíos que recibe día a día.

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas, viéndola como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades.

5.1.1. Situación actual

Actualmente el departamento recursos humanos está a cargo de una sola persona que es supervisada por el jefe administrativo y su dueño a través de informes periódicos.

La persona a cargo opera de la siguiente manera:

Es quien recibe los C.V. a través de distintas vías, una vía web donde los postulados envían la información principal a una casilla de correo, otra a través de anuncios y la más usada que es la recepción de C.V. en la empresa.

Una vez recibida todas las solicitudes se realiza la selección de los mismos y se los cita en la empresa para solicitarles documentación (certificado buena conducta, reinserción, domicilio, etc.) y los exámenes correspondientes (pre ocupacional, psicofísico, etc.). Al momento de la selección se utilizan sistemas internos de control de antecedentes y de endeudamientos de los mismos.

Los que cumplan con el perfil son citados para realizar la incorporación inmediata a la empresa, allí mismo se completan los legajos, se uniforma al personal y se informa a la parte operativa para tomar el primer contacto con el guardia y donde se los capacita en caso de no tener experiencia y se les da los lineamientos operativos.

En paralelo con estas tareas el personal de recursos humanos debe realizar las desvinculaciones de los empleados que abandonan su

cargo, ya sea por voluntad propia o despido por parte de la empresa, envía las suspensiones a los correspondientes guardias que se encontraron en infracciones, actualiza la base de datos, realiza las liquidaciones final y pago de haberes, asimismo se encarga de la emisión y presentación de LRU, controla el stock de vestimenta dos veces por semana, hace atención al público y atiende el teléfono.

A esto debe agregarse que la empresa posee en promedio 100 guardias y una rotación del 20% del personal lo cual no es un dato menor ya que todo recae en una sola persona. Por lo tanto todas las funciones descriptas en el párrafo anterior se realizan contra reloj.

5.1.2. Problemas

- Los sueldos nunca llegan a ser pagados antes del 10 de cada mes por la cantidad de tareas en simultáneo.
- Debido a la rotación de personal se hace imposible llevar un recuento de stock actualizado, lo que lleva a constantes faltantes de indumentaria.
- Ante la cantidad de renunciaciones del personal por mes, los guardias son recargados en sus turnos.
- Ante la falta de legajos actualizados los trámites de despidos o renunciaciones se demora.
- Al ser una empresa que trabaja por horas se dificulta controlar la cantidad de horas extras a pagar por mes.
- La persona encargada del pago es la misma que liquida las horas trabajadas.

5.2. Departamento administración

Según Fayol: administración tiene 5 funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

La administración debe realizar el mantenimiento de registros e información para cumplir con los requisitos legales e impositivos y para evaluar las operaciones de rendimientos de la gestión. Brindan servicios informativos a la dirección para la planificación, el control y la toma de decisiones.

5.2.1. Situación actual

Actualmente la administración es llevada a cabo por una sola persona quien actúa como un gerente, pero sin poder de decisión. Esta persona es quien realiza los pagos y cobranzas entre otras tareas.

Sus tareas mensualmente son:

- Referidos a cobranzas: liquidación de servicio, emisión de facturas y cobros a los clientes (en la mayoría de los casos se debe ir personalmente), registración de las cobranzas, depósitos de los cheques en cuenta bancaria, llevar las cuentas corrientes de los clientes, realizar control de la cuenta bancaria y controlar que haya fondos suficientes en la misma, control de vencimientos de cheques, etc.

- Referidos a pagos: es quien se encarga de todos los vencimientos de la empresa, desde impuestos hasta servicios. Todos los meses debe realizar los pagos de sueldos y las transferencias a las cuentas sueldos, controla el manejo de la caja chica por parte de los supervisores, realiza la atención a potenciales clientes, se encarga de algunas compras.

Cuando llegan a la empresa los pedidos es quien hace la recepción de los mismos, recuento y firma los remitos, lo cual muchas veces se recibe sin poder controlar bien por la falta de tiempo.

5.2.2. Problemas

- Falta de manuales funciones, lo cual dificulta constantemente

las responsabilidades cuando solicitan una tarea, escuchando constantemente yo no estoy a cargo de esta tarea, no sabía que era mi obligación, etc. Debido a que la organización ha crecido a pasos agigantados se hace indispensable la aplicación de los mismos.

- Al no haber un manual de procedimientos ante la ausencia del jefe administrativo se complica rotundamente el funcionamiento de la empresa, lo cual está completamente ligado al punto 4 de los cursogramas.

- Exceso en el alcance de control. Una sola persona debe controlar absolutamente todas las tareas que realiza el sector recursos humanos y el área operativa, lo cual lleva a que se realicen muchas tareas con poca supervisión.

- Falta de Cursogramas que permitan facilitar tareas repetitivas y mejorar el control interno, por el ejemplo en el procedimiento del pago a proveedores quien autoriza es el mismo que emite el pago.

- Falta de implementación de formularios/comprobantes (órdenes de pago, solicitud de compra, etc), lo cual por el volumen de operaciones de contado/cheque dificulta el control de la registración y de la caja.

- Ante la falta de un sistema de gestión informático, donde los circuitos de pago y cobranzas deban cerrar una etapa para finalizar una operación se dificulta el control contable.

- Falta de control cruzado por oposición de intereses. Fundamentalmente falta de personal.

- No se realizan concursos de precios en algunas ocasiones por lo que se pierde posibilidad de negociar.

6. Reorganización de la empresa, propuestas de cambio

La empresa bajo análisis es una empresa con formación militar y con una cadena de mando verticalista donde cada persona en la cadena de mando solo se limita a cumplir órdenes sin realizar ningún tipo de análisis de

riesgo o beneficio. Esto se asemeja a ser un simple *data entry*.

El análisis de la propuesta de cambio en esta tesis consistirá en dos partes una general enfocado a la empresa en su conjunto y luego a lo particular de las dos áreas bajo análisis.

La empresa al no tener bien definido quien debe realizar determinadas tareas y por la falta de personal administrativo, tiende a trabajar en base a la experiencia de los mismos, esto quiere decir; quien sabe cómo se realiza una tarea es quien la termina ejecutando. Creemos que con el nivel de crecimiento que posee la empresa, para mantener un mejor control de la misma debe realizar las siguientes modificaciones:

- Transmitir los objetivos de la empresa y la identidad de la misma para crear cierta fidelización del empleado.
- Crear una estructura formal con un organigrama donde se pueda ver a simples rasgos quien debe realizar cada tarea y responsabilidades por áreas y funciones.
- Crear manuales de funciones/ manual de tareas/ descripción del cargo.
- Determinar el alcance de control.
- Crear manuales de procedimientos por la escasa cantidad de personal a realizar tareas. Implementación de cursogramas.
- Tomar más personal administrativo.

Estas son las modificaciones en la organización en general que se deben implementar para evitar el desorden de la misma y así poder proyectar un crecimiento sostenido y mejor administrado. Luego de solucionar esto se puede comenzar a mejorar lo particular de cada área.

En base a una reunión realizada con el encargado de rrhh y 2 ex empleados, se logró un mayor entendimiento de los problemas de la

empresa, ya que todos coincidían en los siguientes puntos:

- Al no existir tareas definidas , ni mandos, se termina sobrecargando de tareas al que mayor experiencia tiene en la empresa, lo cual lleva a que el personal administrativo no aguante más de un año en la empresa y además nadie sabe cuál es su real función dentro de la misma.
- Falta de personal, ya que por el volumen de operaciones y tareas por día no se puede manejar todo por dos personas.
- Rotación del personal operativo conlleva un desgaste excesivo del área rrhh.
- Al no contar con un sistema de gestión informático y no contar con comprobantes internos para un mayor control es prácticamente imposible lograr controlar los movimientos de stock, efectivo, cheques oportunamente. Todo se basa en la memoria de cada uno y alguna anotación en un cuaderno. El principal problema de esto es que al momento de la toma de decisiones se demora mucho tiempo con planillas de Excel realizando los informes solicitados.

La conclusión de todo lo conversado es que mínimamente aparte de los 6 lineamientos antes mencionados, para poder lograr que la empresa se mantenga firme en el mercado los puntos que hay q llevar a cabo son: uno seria implementar mínimamente un sistema informático de información contable (lo cual es muy costoso y es poco probable que se concrete), la siguiente seria la segregación de funciones y el otro y más urgente es incorporar personal administrativo y que este sea capacitado.

6.1. Sugerencias al departamento Recursos Humanos

- Brindar cursos de capacitación en synagro para la liquidación de sueldos, y así evitar demoras en los sueldos.
- Segregación de funciones: selección de personal, liquidación de

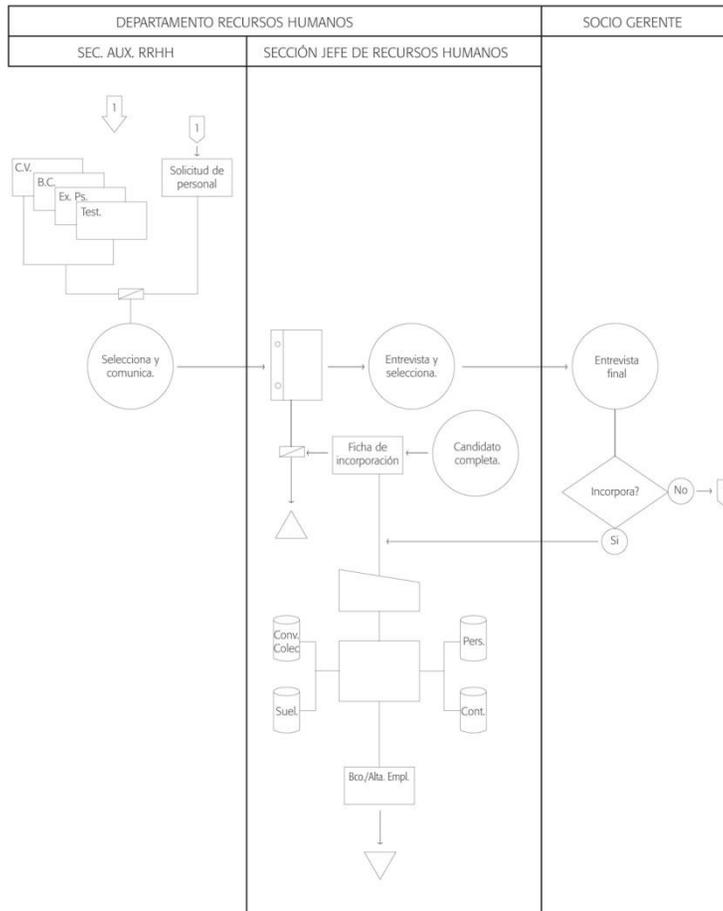
haberes, etc; por lo tanto se debería incorporar una persona.

- Implementación de políticas de rrhh, premio por desempeño, por productividad, políticas de asensos, etc, la finalidad es lograr fidelizar al guardia y bajar la rotación de personal.

- Los legajos ser actualizados mensualmente.
- Políticas de selección de personal. Requisitos: posee movilidad propia, averiguar si tiene línea de transportes cercanos, etc.

Cursograma de incorporación de personal

OPERATORIA DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA



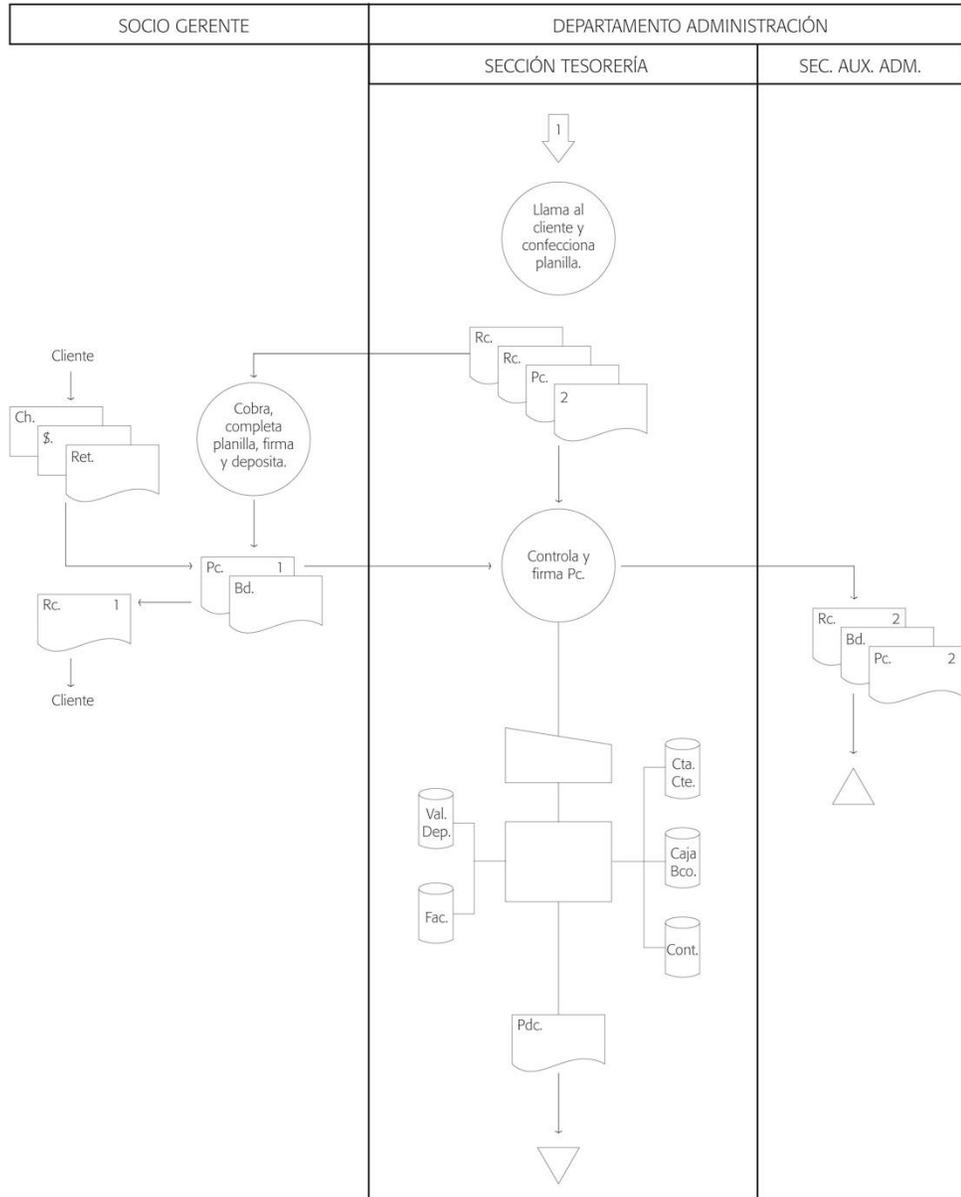
6.2 Sugerencias al departamento Administración

Ante la falta de un sistema informático las soluciones posibles son:

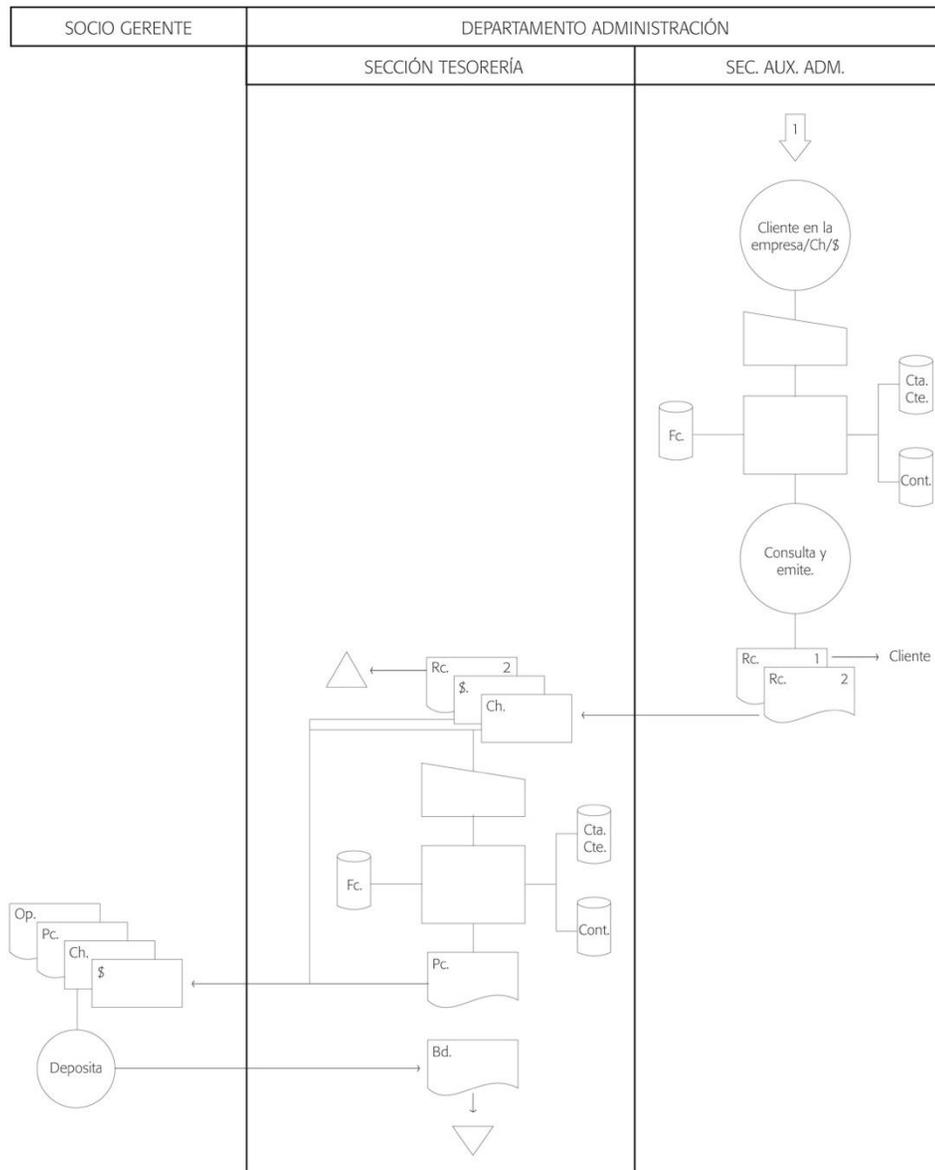
- En primer lugar incorporar una auxiliar contable, e intentar lograr una segregación de funciones básicas como que quien autoriza el gasto no sea el mismo que lo paga y registra.
- Con respecto a la documentación respaldatoria de las operaciones de cobranzas, compras y pagos, incorporar comprobantes internos ya sea a través de órdenes de pago, órdenes de compras, planillas de cobranzas donde diga que cliente se cobró, quién lo cobró y la forma de pago.
- Incorporar auxiliar contable capacitado. Incorporar una secretaria que se encargue de todo lo que no es tarea propia del personal administrativo (atender el teléfono, hacer trámites del dueño, atención al público, etc.)
- implementación de circuitos (cursogramas o descripción escrita del proceso) referidos a pagos, cobranzas y movimientos de stock.
- Crear un manual con la descripción del cargo (auxiliar, jefe, secretaria, etc.). Con el fin de determinar las tareas y responsabilidades de cada persona, desde el encargo de stock hasta el que emite la factura.

Cursograma de cobranzas

OPERATORIA DE COBRANZAS FUERA DE LA EMPRESA

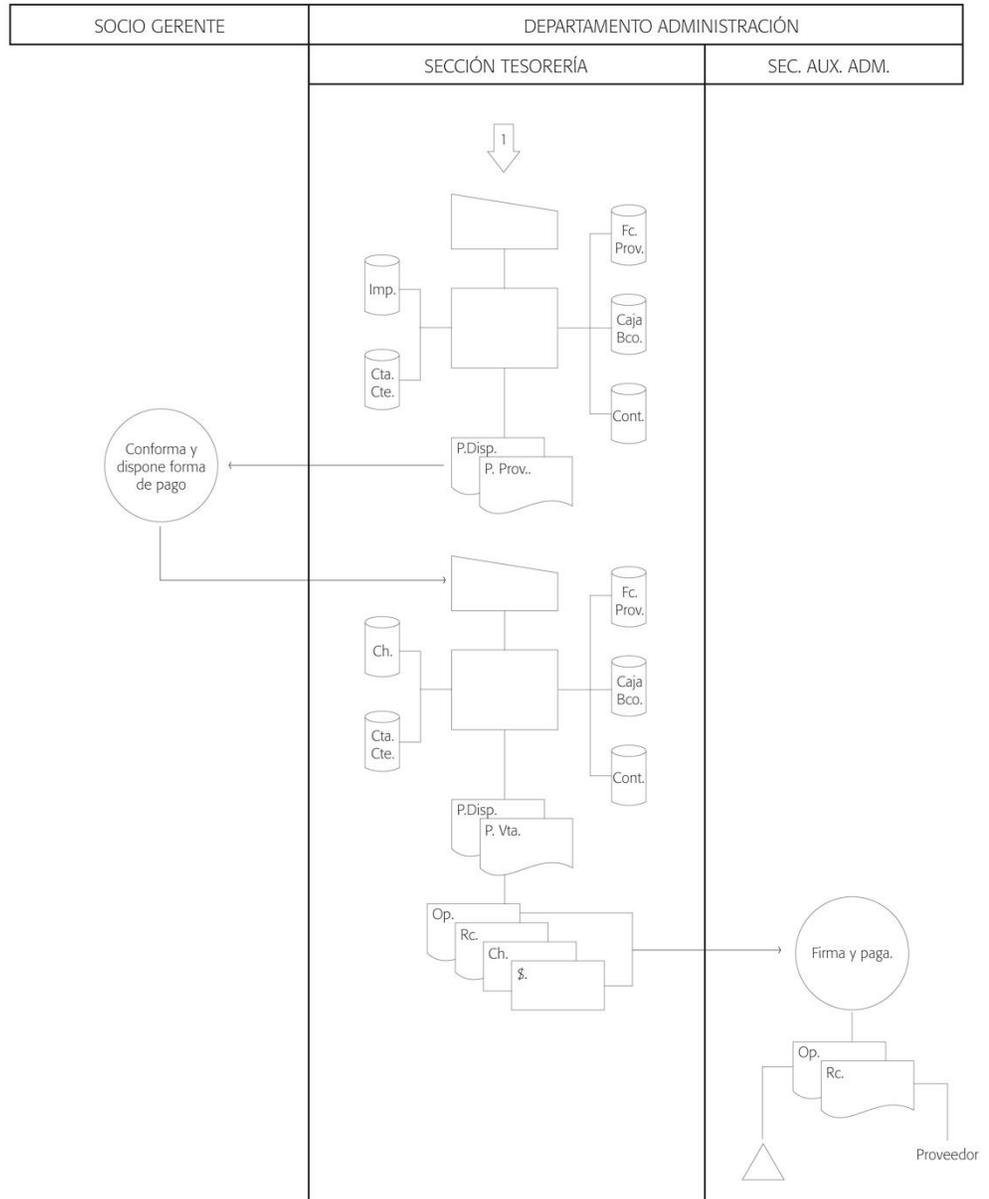


OPERATORIA DE COBRANZAS EN LA EMPRESA



Cursograma de pagos

OPERATORIA DE PAGOS EN LA EMPRESA



CAPÍTULO IV

INFORMES PARA LA ALTA GERENCIA

Sumario: 1.- Características y modalidades de presentación 2.- Pasos para la elaboración de un informe 3.- Ejemplo de informes para la dirección

1. Características y modalidades de presentación

La información que requiere la alta dirección para la toma de decisiones varía en cada empresa, y es preciso determinar sus necesidades y la manera en que la información puede satisfacer esas necesidades. Por ello es necesario que los gerentes participen en definir el tipo, contenido y calidad de la información necesaria como así también la frecuencia con que debe suministrarse para que quien deba tomar las decisiones cuente con la información en tiempo y forma.

Los gerentes deben participar además en la definición de los indicadores fundamentales de la gestión y en la determinación de los parámetros que afectan a los diferentes indicadores al momento de definirlos como fortaleza o como debilidad. Definidos los indicadores fundamentales, deben determinar la información básica requerida para su construcción, identificar las fuentes de información (los sectores funcionales de la empresa, de los que recabarán en forma recurrente y periódica la información

cualitativa y cuantitativa necesaria, el entorno ambiental o el entorno competitivo) y a los responsables de proveerla en tiempo y forma.

En las organizaciones modernas, sujetas a rápidos cambios, es necesario además que la gerencia evalúe periódicamente la suficiencia y completitud de la información que se elabora para determinar la necesidad de mantenerla en la forma actual, modificarla o suprimirla.

Los informes gerenciales deben ser lo más concretos posibles. Todo lo conciso que permita la necesidad de presentar hechos razonablemente, evitando el excesivo volumen de cifras y los contenidos irrelevantes. Ello es así porque en el mundo de hoy, en que los cambios se producen con una rapidez inusitada, los gerentes modernos necesitan información rápida, segura y oportuna, y se debe minimizar la sobrecarga de información de los directivos, limitando el número de mediciones usadas, concentrándose en los indicadores más críticos.

Los informes deben resumir en forma escrita o gráfica los resultados debidamente clasificados, agrupados y expuestos. Deben expresar en pocos términos lo verdaderamente importante y excluir todo lo que no sea de significación para la adopción de decisiones a ese nivel directivo. Se deben elaborar bajo el principio de excepción: Sólo corresponde destacar lo que aparece como fuerza (capaz de engendrar una oportunidad) y como debilidad (capaz de engendrar una amenaza). Lo normal, por lo general no es tenido en cuenta (Herbert Simon).

En efecto, si bien la información hoy en día se procesa en tiempo real (sistemas on line) y no existen limitaciones para acceder a las bases de datos en cada instante, los informes sintéticos destinados a la alta gerencia, que exponen los resultados debidamente clasificados y agrupados, y elaborados bajo el principio de excepción, evitan que los gerentes deban

destinar tiempo a efectuar cruzamientos de datos, comparaciones entre dos o más datos primarios, entre valores para diferentes fechas de uno o más datos primarios, y les permite concentrarse en su indelegable tarea de tomar decisiones estratégicas y políticas. Por ello, los informes dirigidos a la alta gerencia no deben ser muy extensos, irrelevantes ni extemporáneos. Esto no significa que los informes deban seguir realizándose en papel. Por el contrario, pueden utilizarse los medios modernos que brinda la informática (e-mails) y que permiten dejar constancia de la emisión y recepción de los mismos.

Otro aspecto a destacar es que la constancia en el tamaño y en el diseño de los informes suele ser de ayuda, facilita su confección y les permite a los gerentes concentrar la atención en la información significativa. Naturalmente, que los antecedentes que fundamentan la información de síntesis deben estar disponibles y ser accesibles para los usuarios autorizados.

Los informes deben responder a una rutina previamente definida y por escrito que asegure procesos informáticos eficientes para elaborar información para la conducción superior al mínimo costo; esto es, sea económica y eficiente. Esto asegura que los datos que se ingresen sean los correctos, que no se dejen de procesar datos relevantes, que no se procesen datos inútiles, que el resultado del proceso sea correcto y que se generará la información requerida por los usuarios.

Por último, destacaremos que los distintos tipos de gerencias precisan informes que muestren tendencias, indicadores fundamentales, elaborados con la frecuencia adecuada y que posibiliten la adopción de medidas dirigidas a maximizar fortalezas y neutralizar debilidades. Pero cada gerencia tiene su propia esfera de acción y los distintos tipos de gerentes requieren informes que difieren fundamentalmente en la naturaleza de la

información que suministran, la clasificación que adoptan y la frecuencia con que se emiten.

2. Pasos para la elaboración de informes

- Encabezado:

Para empezar la redacción del documento propiamente dicho, el autor del mismo debe tener en cuenta información básica en relación a ciertos aspectos que son, en últimas, el marco o contexto del informe. Dichos aspectos son:

- ✓ Tipo de documento.
- ✓ Período correspondiente de la gestión.
- ✓ Departamento que lo elabora.
- ✓ Empresa u organismo.
- ✓ A quién o a quiénes va dirigido.

- Introducción:

Se trata de un texto breve en el que deben quedar claros los motivos por los que se lleva a cabo la redacción del documento, cuál es su objetivo principal, con qué herramientas o recursos se ha realizado y quiénes lo han hecho. En últimas, es una ampliación de los puntos enunciados en el encabezado (ver apartado 1).

- Desarrollo del informe:

También se le denomina cuerpo del documento. En él, se desarrolla el contenido del texto, cuya extensión, complejidad y profundidad dependerán de los objetivos con que se haya concebido su redacción y de la naturaleza de las actividades que se retraten. Por ejemplo, el informe de gestión de una cadena de supermercados de alcance nacional no tendrá el mismo desarrollo que el de una frutería de barrio. Pese a estas diferencias,

es posible destacar algunos puntos genéricos:

- ✓ Antecedentes
- ✓ Fuentes de información
- ✓ Metodología
- ✓ Problemas encontrados
- ✓ Otros datos relevantes
- Conclusiones y recomendaciones:

Es una exposición concreta en ambos sentidos. Sobre las conclusiones, es necesario mencionar brevemente aquellos aspectos relevantes que ha dejado la elaboración del informe y que pueden ayudar al lector a tener una visión sintética de todo el proceso. En cuanto a las recomendaciones, deben ser realistas y útiles para la empresa de cara a la implementación de mejoras en los procesos descritos o la elaboración de documentos futuros y similares al que se presenta.²²

Consideramos necesario implementar dichos informes para la dirección en la empresa bajo estudio, de esta manera se mantendrá informada periódicamente a la gerencia sobre los cambios y fluctuaciones por los que transita la empresa y tomar medidas necesarias.

Estos informes serán confeccionados tanto por el departamento de administración como por el departamento recursos humanos, pudiendo colaborar entre ambos para dicha elaboración. Proponemos que estos informes sean mensuales.

De esta manera todo tipo de información (problema, investigación, proyecto, tarea, resultados) que sea elevada a la gerencia quedará registrada ya sea de manera electrónica o en documentación que luego será archivada,

(22) Consultas a base de información, en internet, www.admindeempresas

dándole seguridad al empleado que la información fue debidamente informada en tiempo y forma.

3. Ejemplo de informes para la empresa Seguridad S.R.L

A. Informes sobre variaciones de ingresos, egresos y control interno para la gerencia de la empresa de seguridad SRL

Alcance:

Se harán consideraciones con base a la labor realizada entre el 01 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2017.

Informe realizado por el departamento de administración con colaboración del departamento de recursos humanos.-

Justificación:

El objetivo de este informe es comunicar a la gerencia sobre las variaciones negativas y positivas de los ingresos, acompañando con observaciones en el control interno sobre la indumentaria del personal de servicio de seguridad.-

Evaluación:

Con este informe comunico la circunstancia general de la empresa seguridad SRL expresando las variables de ingresos y egresos correspondientes a los últimos 12 meses.

En primer término, las ventas del servicio de seguridad se vieron incrementadas en un 35% en los primeros meses del año debido a la apertura de un nuevo country situado en zona norte de nuestra ciudad, obteniendo la empresa un nuevo objetivo de seguridad en el mismo. La

relación de ventas se encuentra claramente desglosada en el informe anexo el cual muestra dicho crecimiento.

Ante la falta de insumos de indumentaria del personal de seguridad de nuestro principal proveedor, se realizó una compra extraordinaria de urgencia a otro proveedor sin solicitudes de cotización previa, por lo cual esto incrementó los costos en un 10% a mitad de año.

Esta compra se realizó debido a que se inventarió la cuenta indumentaria y se detectó un faltante de stock de 100 unidades de equipos de seguridad correspondientes al exterior. Se cree que fueron sustraídas al momento de transportarlas de un destino a otro.

Sugerencias:

- Se recomienda realizar una solicitud de cotizaciones a distintos proveedores de equipos de indumentaria en forma periódica para mantener actualizado los costos de los mismos, y en caso de una eventualidad recurrir a los que proporcionen mejores precios y calidades.
- Se recomienda llevar un sistema de stock de indumentaria de entradas y salidas con referencias del nombre y apellido de la persona que devuelve o solicita un nuevo equipo o parte de él. Y realizar un seguimiento cuando dichos equipos son transportados de un lugar a otro a través de un informe de recepción. Evitando de esta manera pérdidas innecesarias.-

Solicitamos entonces tener presente lo expuesto. Saludan Atte.

- Depto. Administración

Depto. RR.HH

B. Informe sobre rotación del personal operativo para la gerencia de la empresa seguridad SRL

Alcance:

Para realizar este informe se tomaron datos relacionados al primer semestre del año en curso.

Informe realizado por el departamento de recursos humanos.-

Justificación:

El objetivo de este informe es comunicar a la gerencia sobre la rotación del personal operativo de la empresa en los primeros 6 meses del año en curso, ya que fue significativamente alto. Dichas variaciones tienen un efecto negativo sobre los costos.

Evaluación:

Con este informe comunico a la gerencia el alto porcentaje de rotación en los últimos seis meses del personal operativo de la misma.

Dicho porcentaje varió de un 25% a un 45% con respecto al mismo período del año anterior, lo que influyó en los costos laborales incrementándolos en un 20%, estos costos se refieren al reemplazo del personal que ha sido desvinculado o a renunciado voluntariamente, éstos se denominan costos primarios y son cualitativos, como costos de reclutamiento y selección (publicación de avisos, servicios médicos), costos de registros y documentación (cuenta bancaria, formularios), costos de desvinculación (indemnizaciones)

A su vez también esta rotación hace aumentar los costos secundarios, estos son costos intangibles y que tienen efectos colaterales como pérdida en la producción o producción inferior.

Esta rotación se debe por una parte a la falta de incentivos por parte de la empresa lo que genera incertidumbre y desgano en el personal, haciendo que estos abandonen su puesto al poco tiempo.

Al no haber capacitaciones previas, algunas personas no se adaptan rápidamente a su puesto de trabajo haciendo que nuevamente abandonen su puesto al poco tiempo.

Sugerencias:

- Brindar un mejor salario. Si se paga más a los empleados estarán menos propensos a buscar nuevos empleos.
- Brindar posibilidad de ascenso. Según su desempeño podrá calificar entre personal de seguridad y jefe operativo.
- Reequilibrar la carga laboral. No sobrecargar al empleado con largos turnos de vigilancia.
- Realizar cursos de capacitaciones en forma periódica para que el empleado se adapte a su puesto de una mejor manera.

Solicitamos entonces tener presente lo expuesto. Saludan Atte.

Depto. RR.HH

C. Informe de antigüedad de las cuentas por cobrar para la gerencia de la empresa seguridad SRL

Alcance:

Para realizar este informe se tomaron datos de los últimos 90 días a partir del día de la fecha.

Informe realizado por el departamento contable.

Justificación:

El objetivo de este informe es comunicar a la gerencia sobre la antigüedad de las cuentas por cobrar de los últimos 3 meses.

Evaluación:

Informo los saldos y antigüedades de las cuentas por cobrar y comunico que es importante administrar correctamente esta cuenta ya que debido a un mal manejo de ésta se puede comprometer la liquidez de la empresa.

<u>Antigüedad en días</u>	<u>Total</u>	<u>Saldo</u>	<u>%</u>
0 – 30	\$72.000	\$28.800	40
31 – 60	\$90.000	\$45.000	50
61 – 90	<u>\$10.800</u>	<u>\$1.080</u>	<u>10</u>
	\$172.000	\$74.880	100

Solicitamos entonces tener presente lo expuesto. Saludan Atte.

Depto. Contable

Informe sobre proyecto de inversión para la gerencia de la empresa seguridad SRL

Alcance:

Informe realizado por el departamento contable.-

Justificación:

El objetivo de este informe es comunicar a la gerencia sobre un posible proyecto de inversión. Este informe plantea y compara dos alternativas posibles: alquiler o compra de equipos de seguridad. Dejando a elección de la gerencia la opción más conveniente.

Evaluación/ Problemática planteada:

La empresa alquila mensualmente 5 drones para llevar tareas de vigilancia a un cliente que posee un campo de 10 hectáreas en las afueras de

la ciudad. A este servicio se les suman los costos de seguridad de personal que vigila la entrada de la zona.

Últimamente la empresa que presta servicio de alquiler, presenta retraso en la disponibilidad de los equipos y a su vez un alto costo de alquiler diario.

Por lo antes planteado la empresa está estudiando la factibilidad de comprar los 5 drones con las mismas características y dejar de alquiler.

Alternativa A: alquiler de equipos

Mensualmente los costos de alquiler de estos 5 drones se elevan a la suma de \$125.000 (\$25.000 mensuales x 5 equipos).

Alternativa B: compra de equipos

El costo de un equipo bajo las mismas características es de \$54.500 cada uno. Siendo el costo de los 5 equipos \$272.500. Sin embargo se comprarían 6 unidades, siendo el monto total \$327.000. Ya que se tiene pensado que una de las maneras para recuperar la inversión es alquilar el sexto equipo no utilizado para el campo por un costo superior al que antes se pagaba, por \$30.000 mensuales.

$$\text{Índice de recuperación (IR)} = \frac{\text{Inversión}}{\text{FF}} = \frac{327.000}{30.000} = 10,9 \text{ meses}$$

Si consideramos la inversión más el ahorro del alquiler de los equipos

	1 mes	2 mes	3 mes
Inversión	\$327.000	\$172.000	\$17.000
Alquiler a pagar	(\$125.000)	(\$125.000)	0
Alquiler a cobrar	<u>(\$30.000)</u>	<u>(\$30.000)</u>	<u>(\$30.000)</u>
Ingreso/Egreso	\$172.000	\$17.000	\$13.000

Evaluación:

-Informo a la gerencia que la compra de equipos de seguridad anteriormente descritos sería un proyecto viable y de rápida recuperación de capital.

-No dependeríamos de la disponibilidad o no de equipos por parte de la empresa que presta el servicio de alquiler.

-Nos encontraríamos ajenos a las fluctuaciones en los precios de los equipos de alquiler.

-Tendríamos un ingreso mensual de alquileres de nuestros equipos comprados.

Solicitamos entonces tener presente lo expuesto. Saludan Atte.

Depto. Contable

CONCLUSIÓN

A lo largo del trabajo realizado, tomamos conocimiento de la importancia que tiene la segregación de funciones dentro de una empresa que se encuentra en continuo crecimiento y una correcta descripción de las funciones de cada puesto que agilice su funcionamiento. Y a su vez tiene que existir una correcta comunicación entre el personal y la gerencia, ya que las autoridades juegan un papel fundamental en el crecimiento y funcionamiento de la misma. Para ello cada empleado debe reconocer que forma parte de un sistema y que su correcto desempeño es prescindible para la optimización de las operaciones. Del análisis del trabajo realizado pudimos constatar lo necesario que es organizar contablemente una empresa informal, establecer sus alcances de control, definir su estructura y delegar funciones. De esta manera se lleva un mejor control, se optimiza el tiempo dedicado a cada operatoria y se detectan errores y/o falencias con mayor rapidez.

Por todo lo desarrollado, llegamos a la conclusión de que el ente bajo estudio requiere llevar a cabo un proceso de reestructuración, agregar personal, definir funciones y realizar periódicamente informes a la gerencia. De esta manera se encontrará mejor posicionado frente a los posibles competidores y estará mejor organizado para captar nuevos clientes. Es por ello que recomendamos incorporar personal auxiliar en cada departamento, para descomprimir el trabajo diario y ajustado que tiene el empleado ya

existente, sin perder la comunicación entre los departamentos y la gerencia. Incorporar herramientas adecuadas y de fácil acceso al personal, esto proporcionará confianza para el desarrollo de la tarea y reducir posibles riesgos.

Este modelo sugerido puede sufrir modificaciones siempre y cuando no se pierda el propósito del mismo.

INDICE BIBLIOGRÁFICO:

KAST, Freemont E. y ROSENZWEIG, James E., Administración de las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias, segunda edición en español, (México, junio 1990), pág 119 a la 121

GILLI, Juan José, Diseño organizativo, estructura y procesos, (Buenos Aires 2007), página 203, 204.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición (México mayo 2007), pág 133, 134

FAYOL, Henri, Administración industrial y general, Edición decimocuarta, (Argentina, mayo 1987), pág 24

MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, 1º Edición, (Buenos Aires, 1998). pág 8, 9 y 11

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Edición 5ta, Editora: Lily Solano A. pág 699

HITT, Michael, BLACK Stewar y PORTER, Administración, Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

Otras publicaciones

Lic. ASSAF, Diego, Organización contable, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Cursado 2016

Consultas a base de información, en Internet,
<http://www.gestiopolis.com>

Consultas a base de información, en Internet,
<https://es.wikiversity.org>.

Consultas a base de información, en Internet,
<http://mundodelaempresa>

Consultas a base de información, en internet,
www.admindeempresas

ÍNDICE

TRABAJO DE SEMINARIO.....	
RESUMEN	
PRÓLOGO	- 1 -
CAPÍTULO I.....	- 3 -
LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA.....	- 3 -
1. Concepto de organización:	- 3 -
2. Diagramas y manuales:.....	- 7 -
3. Concepto de organigrama:	- 11 -
4. Principios de administración según Fayol	- 13 -
CAPÍTULO II.....	- 25 -
DEPARTAMENTOS RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN ...	- 25 -
1. Concepto dpto. RR.HH.....	- 25 -
2. Concepto departamento administración.....	- 34 -
CAPITULO III.....	- 40 -
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO	- 40 -
1. Ambiente macroeconómico	- 40 -
2. Introducción	- 43 -
3. Historia de la empresa.....	- 44 -
4. Organigrama	- 45 -
5. Departamentos bajo estudio.....	- 46 -
6. Reorganización de la empresa, propuestas de cambio	- 50 -
CAPÍTULO IV	- 58 -

INFORMES PARA LA ALTA GERENCIA	- 58 -
1. Características y modalidades de presentación.....	- 58 -
2. Pasos para la elaboración de informes.....	- 61 -
3. Ejemplo de informes para la empresa Seguridad S.R.L.....	- 63 -
CONCLUSIÓN.....	- 70 -
INDICE BIBLIOGRÁFICO:	- 72 -
ÍNDICE.....	- 74 -