



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **Organización Contable y Administrativa de una empresa de servicios: FABRICAR**

**Ramos, Roberto Marcelo**  
**Autores: Sosa, Mariana Isabel**

**Director: C.P.N. Cecilia Raya**  
**Abdelnur**

**2010**

**Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional**

## **PROLOGO**

El propósito de esta obra es lograr la organización de FABRICAR, empresa cuyo fin es brindar servicios de mantenimientos a varios de sus clientes, y siendo uno de los autores un integrante de dicha sociedad, preocupado por lograr que ésta maximice sus beneficios, y sean cada vez mejor los servicios a brindar.

Con adecuado método enfocamos en forma genérica el tema de la empresa involucrada, teniendo siempre presente la importancia de la organización, capital y el trabajo en la vida de la economía.

Al captar conflictos y faltas de pautas para un adecuado control, nos detenemos a analizar la forma y procedimiento adecuado para romper con cualquier principio o maniobras que entorpezcan el orden y la armonía de la organización.

En agradecimiento a la buena predisposición por parte de la empresa que analizamos y por razones de confidencialidad la denominamos con el nombre de fantasía Fabricar.

Agradecemos a nuestra constante y perseverante profesora guía que navegó en este periodo junto a nosotros por el mar de la investigación, la duda y la búsqueda de la verdad. También a los gerentes de FABRICAR que nos permitieron inmiscuirnos en su empresa para poder llevar a cabo la redacción de esta obra.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo contiene conceptos básicos extraídos de la materia “Organización Contable de Empresas” dictada en la carrera de Contador Público Nacional, está dirigida a estudiantes de dicha carrera que requieren su consulta. Este texto también resulta una guía muy útil para comerciantes y dueños de organizaciones, tanto pequeñas, medianas y grandes.

Dado que se trata solo de una investigación profunda del tema que inquieta a sus autores, el texto no tiene la pretensión de tratar exhaustivamente todos los temas posibles, sino aquellos que al parecer, requieren de un profundo análisis y propuesta de soluciones.

El contenido del trabajo puede clasificarse en dos partes:

- En la primera incluye dos capítulos, se tratan definiciones y conceptos claves que deben ser comprendidos claramente para navegar y adentrarse en el tema.
- En la segunda parte, que es la investigación en sus máximas expresiones, pusimos todos los esfuerzos en conocer profundamente la empresa, quedando contenidos en los capítulos III, IV, V y VI, concluyendo el mismo con nuestras propuestas y sugerencias.

# **CAPITULO I**

## **Estructura formal de las Organizaciones**

**Sumario:** 1.- Concepto y Tipos de organizaciones. 2.- Elementos de las organizaciones. 3.- Concepto de Estructura. 4.- Formalización de la estructura: a. Especialización y división del trabajo. b. Departamentalización. c. Ámbito de control. d. Relaciones jerárquicas y funcionales. e. Relaciones laterales. f. Descentralización.

### **1. Concepto y Tipos de organizaciones**

**Concepto:** “Para que una empresa funcione necesita una organización. La organización como sistema se considera, principalmente, a una manera de pensar cómo se debe dirigir. Tratará de brindar un enfoque contextual para poder integrar factores internos de la empresa con factores externos.

Estamos hablando de la organización como un todo:

a) Ese todo está formado por partes

- b) Las partes se deben relacionar con orden, sistema y método
- c) La integración debe ser total; es decir que las partes se relacionen ordenada, sistemática y metódicamente
- d) Si esto es así se logra cumplir con los objetivos del todo
- e) Solo se logra si el/los director/es de la organización cuentan claramente con un plan y una aplicación sistemática.”(1)

**Tipo de organizaciones:** Las organizaciones se clasifican, según distintos criterios, el más usual es según la finalidad para la cual fueron creadas:

- **Con fines de lucro:** comprende a las denominadas “Empresas” es decir las organizaciones cuya finalidad es ganar dinero.
- **Sin fines de lucro:** son aquellas cuyo fin está relacionado con aspectos socioculturales, tanto en su intención de mejorar el nivel de vida de ciertos sectores de la población como en promover el desarrollo de las artes y de las ciencias. Las ganancias no son su objetivo principal sino un medio de subsistencia

## 2. **Elementos de la organización**

Los elementos son los recursos con los que cuentan y que necesitan las organizaciones para desarrollar sus actividades y lograr sus fines. Se los pueden agrupar de la siguiente manera:

- **Recursos Humanos:** es la gente que forma parte, de manera permanente o transitoria de la organización

---

(1) DELGADO, Mónica, Organización contable de empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2003).

- **Recursos Materiales:** son los medios necesarios para ser utilizados en los procesos de producción de bienes o servicios de la organización
- **Ideas, conocimientos e información:** son los recursos originados por el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico, clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Permite la reducción de la incertidumbre, por la que posibilita la toma de decisiones.
- **Recursos tecnológicos:** la tecnología convierte el comportamiento espontáneo e irreflexivo en comportamiento deliberado y racionalizado.
- **Nombre, prestigio, símbolos y marcas:** no constituyen elementos tangibles, pero tienen un valor que puede medirse en términos económicos. Sirven para identificar a las organizaciones en el mercado y les otorgan una identidad y perfil, con el que el mercado y el medio ambiente externo reconoce y distingue respecto de las otras.

### 3. Concepto de estructura

“Tradicionalmente se ha descrito la estructura como un diagrama que muestra las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de autoridad entre las mismas; pero en realidad, las instituciones no representan una estructura, ya que su funcionamiento demuestra la existencia de un conjunto de estructuras superpuestas con un posible grado de complejidad. El conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema imbricadas por el intercambio con el medio.”(2)

---

(2) [AUTOR](#), [Libro](#), Capítulo 5, pag. 113.

Toda empresa (organización) tiene una estructura que le da forma, esta puede ser formal o informal. Generalmente toda empresa cuando nace lo hace con una estructura informal, la cual está constituida por la necesidad, espontaneidad, etc. Luego cuando se comienza a definir sistemática y racionalmente funciones, responsabilidades, niveles de autoridad, etc.; surge la estructura formal.

#### **4. Formalización de la estructura**

“El propósito esencial del diseño organizativo es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva, y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes. Pero, para que esa estructura opere, es necesario que cada participante tenga la información necesaria sobre lo que se espera de su desempeño.”(3)

Desde una perspectiva actual, cada organización cuenta con una serie de parámetros de diseño que utilizará en la medida de sus necesidades y su realidad. Estos parámetros deben guardar un cierto grado de congruencia con los factores contingentes propios de cada organización y su entorno. El análisis de los siguientes parámetros se desarrollará considerando su incidencia sobre el rendimiento y la motivación.

##### **a. Especialización y división del trabajo**

“La definición de cargos o puestos presupone la división del trabajo entre los distintos participantes de la organización, y esta división se encuentra estrechamente relacionada con el principio de especialización.”(4)

---

(3) Ibídem, Capítulo 9, pag. 191.

(4) Ibídem, Capítulo 8, pag. 171.

Existen dos dimensiones del cargo: la amplitud, o especialización horizontal, y la profundidad, o especialización vertical.

La especialización horizontal del puesto constituye la forma predominante de división de toda actividad humana; tiende a centrar la atención del trabajador facilitando su aprendizaje mediante el fraccionamiento y la repetición de la tarea, así como su normalización, mayor uniformidad y eficiencia.

La especialización vertical se relaciona con el grado de participación en el planeamiento y control del trabajo: separa la realización del trabajo de su administración. En el caso de mínima profundidad, el trabajador se limita a ejecutar la actividad; a medida que se amplía el puesto en su dimensión vertical, quien lo desempeña va adquiriendo control sobre la actividad que realiza, sobre las decisiones implicadas y sobre los criterios que informan estas últimas.

“Cuando la tarea no está especializada ni estandarizada, el empleado tropieza con dificultades para saber en qué consiste su tarea o cómo efectuarla. En el otro extremo, hay situaciones que son muy repetitivas y aburridas. Aunque estas cuestiones pueden discrepar según los tipos de personas o tareas, es evidente que los extremos de estos continuos están vinculados con la moral baja.”(5)

No todas las personas se encuentran insatisfechas de una tarea especializada y rutinaria. Sin duda, no existe una estrategia que pueda aplicarse por igual a todas las personal y a todas las situaciones.

---

(5) Ibídem, pag 173.

## **b. Departamentalización**

Es el agrupamiento del conjunto de puestos diseñados sobre la base de la especialización en unidades homogéneas coordinadas entre sí. Esta etapa de la tarea supone responder a dos cuestiones básicas respecto de las unidades que se van a construir: qué tipos de actividades se incluirán (competencias) y en qué cantidad (dimensión). Existen varios modelos de agrupamiento de las actividades que pueden resumirse en dos categorías: departamentalización por “procesos” y por “propósito”.

“La departamentalización por procesos, significa la inclusión de una sola clase de actividades dentro de cada unidad, y ese conjunto así especializado atenderá simultáneamente la obtención de productos o servicios diversos; es decir, que está orientada hacia el interior de la organización. Los departamentos se construyen en torno a funciones como compras, fabricación, ventas, administración, etc. Este criterio de departamentalización aprovecha mejor los beneficios de la especialización, pero requiere mayores costos de coordinación.” (6)

La departamentalización por propósito presupone el agrupamiento en torno a objetivos, en general pone énfasis en una orientación externa, ya que el trabajo se organiza en función de productos, clientes o áreas geográficas.

Cuando el excesivo funcionalismo de la estructura vuelve burocrática a la organización, esto influye negativamente sobre la satisfacción de las necesidades superiores de autorrealización, crecimiento y progreso; frente a esta situación, el criterio de la departamentalización por propósito hace menos formalizada la

---

(6) Ibídem, Capítulo 6, pag. 130.

organización y, consecuentemente, permite una mayor autonomía e integración en torno a los objetivos comunes, a la vez que estimula la participación, el apoyo mutuo y la interacción social.

**c. Ámbito de control**

Es la decisión del tamaño que tendrá cada unidad de trabajo, es decir cuántos individuos deberán estar bajo el mando de cada jefe. Esta decisión implica indirectamente la forma de la estructura formal: alta con unidades pequeñas de control o, plana con unidades grandes y ámbitos de control más amplios.

Las estructuras con un ámbito de control estrecho dificultan el progreso de los subordinados, pues les limitan la posibilidad de aprender de sus errores; en cambio en las estructuras con ámbitos de control más amplios, los individuos se sienten estimulados a desarrollar al máximo sus capacidades.

**d. Relaciones jerárquicas y funcionales**

Las relaciones de línea son las que conforman la jerarquía formal y pueden identificarse con la cadena de mando, se estructuran con base en el principio de unidad de mando que asigna al subordinado una única dependencia respecto del superior. Este principio da por sentado que un individuo está más satisfecho y trabaja mejor cuando hay un flujo único y claro de autoridad desde arriba hacia abajo en la organización y cuando el empleado recibe órdenes solamente de un superior.

Las organizaciones estructuradas solamente de acuerdo con relaciones de línea son pequeñas o simples y el aumento de

tamaño y de complejidad las tornará ineficientes. Frente a esta nueva situación la organización adoptará nuevas formas, agregando primero niveles adicionales para distribuir la carga de supervisión y luego recurrirán a unidades de asesoramiento especializado, incorporando de ese modo las relaciones funcionales o de asesoramiento. Aún cuando estas funciones no tienen autoridad formales sobre la línea, su interdependencia genera conflictos; su sola creación tiende a disminuir la autoridad del gerente de línea, ya que con frecuencia puede controlar el uso de recursos y los resultados de ésta última.

**e. Relaciones laterales**

Frecuentemente existen situaciones en las cuales las divisiones funcionales, las redes jerárquicas y las relaciones especializadas e impersonales propias de las estructuras piramidales son insuficientes para conseguir la coordinación que necesita una organización.

Así aparecen los “roles integradores”, “los equipos de trabajo” y la “estructura matricial”. El empleo de estas relaciones permite a la organización procesar más información sin sobrecargar los canales de comunicación jerárquica y asegurar la calidad de las decisiones que involucran a distintas unidades, ya que se decide en forma conjunta y en niveles más cercanos a los problemas. Además la participación de los individuos de llevar a cabo el trabajo aumenta la motivación para aceptar e implementar la alternativa elegida.

“Los roles de enlace y los equipos de trabajo resuelven problemas de coordinación entre unidades de línea o entre éstas y las de asesoramiento o estado mayor, con lo cual se resuelve el conflicto y se aumenta el nivel de satisfacción en términos de

interrelación social y reconocimiento de las distintas opiniones y especialidades.

La estructura matricial constituye una forma relacional compleja, que al suprimir principios de unidad de mando, no resulta adecuada para quienes necesitan una cierta seguridad y estabilidad. Esta forma estructural implica relaciones interpersonales altamente desarrolladas y exige una considerable tolerancia a la ambigüedad.”(7)

#### **f. Descentralización**

“No basta la definición de puestos y su disposición en la estructura para saber dónde está el poder para disponer medios y técnicas aplicables al desarrollo de las actividades; este aspecto se resuelve a través del proceso de descentralización, es decir, definiendo formalmente cuales son las posiciones de la estructura que disponen de facultades para decidir sobre temas específicos. Cuando el poder se centra en un único punto de la organización, es decir en manos de un solo individuo calificamos a la estructura como centralizada, por el contrario cuando el poder queda dividido entre numerosos individuos la calificamos como descentralizada.”(8)

La descentralización mejora las actitudes y el espíritu de trabajo, promueve la responsabilidad y la iniciativa y, en un sentido más amplio, contribuye a una organización más democrática elevando la satisfacción de las necesidades de autonomía, realización y participación.

---

(7) Ibíd., Capitulo 8, pag. 179.

(8) Ibíd., Capitulo 6, pag. 141.

## **CAPITULO II**

### **Herramientas para la formalización de la estructura**

**Sumario:** 1.- Herramientas graficas: a. Organigrama. b. Cursogramas. 2.- Herramientas no graficas: a. Manual de funciones. b. Manual de procedimientos. c. Manual de cuentas. 3.- Control interno. 4.- Informe para la dirección.

#### **1. Herramientas gráficas**

##### **a. Organigrama**

**Concepto:** El “organigrama” es una representación grafica simplificada, total o parcial, de la estructura de una organización, en términos de unidades, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos.

**Objetivos:** “los más destacados son:

- Mostrar las áreas de actividad que comprenden las organizaciones;
- Permitir el análisis y la evaluación de la estructura y funciones vigentes y detectar deficiencias de estructuración;
- Detectar el incumplimiento de algunos principios básicos;

- En base a la observación y detección de posibles deficiencias, proponerle cambio de la estructura en la organización constituida o a constituir;
- Servir como herramienta de comunicación y de análisis.”(9)

**Limitaciones:** estas surgen de la definición.

- Un organigrama es una grafica, por lo que la posibilidad de decidir cosas es limitada.
- Representa una estructura formal, dejando de lado todas las vinculaciones informales que no se pueden representar.
- Deben mantenerse permanentemente actualizados, porque se vuelven rápidamente obsoletos.

**Características:**

- Los gráficos de la estructura son piramidales;
- La importancia de los cargos generalmente no se representan;
- Las organizaciones similares tienen estructuras similares pero no iguales, ya que hay muchos operantes distintos en ambas;
- Los organigramas muestran como deben ser las organizaciones y no como son;
- Las graficas muestran todas las unidades funcionales que hay dentro de la empresa;
- Los niveles verticales denotan jerarquía, a medida que se descende por la pirámide disminuye el nivel de jerarquía.
- Las líneas llenas denotan de autoridad y comunicación de los sectores;

---

(9) DELGADO, Mónica, op. cit. (Tucumán, 2003)

- Las líneas punteadas denotan relaciones de asesoramiento con sectores de staff o comités.

## **b. Cursogramas**

**Concepto:** “Son representaciones graficas de acontecimientos e información relevante para la empresa, referente a un proceso que ocurre en una serie de operaciones, con el objetivo de darle a las mismas una secuencia u orden racional, evitando la anarquía en el desempeño de las mismas y posibilitando el control y evaluación de los procedimientos.”(10)

**Utilidad:** Los cursogramas son comúnmente útiles ya que:

- Ordena los procesos dentro de una empresa, evita la anarquía o sea cada una de las personas sabe cómo debe actuar;
- Permite visualizar el proceso en un solo momento;
- Detecta los cuellos de botella o nudos del procedimiento;
- Detecta la ausencia de controles;
- Permite racionalizar el uso de formularios y documentos;
- Permite sintetizar las actividades de un determinado sector;
- Determina los lugares de archivo;
- Permite confeccionar el Manual de procedimientos;
- Facilita la auditoría interna y controles operativos.

**Limitaciones:**

- Es un grafico, por lo tanto es limitativo, ya que no todo se puede dibujar. Esta limitación se salva con el manual de procedimientos.

---

(10) KLEIN, Miguel José, Cursogramas – Técnicas y Casos, 4ª Edición, Ediciones Macchi (Bs. As. 1993), Capítulo VIII, Pág. 73

- No existe una simbología universal obligatoria sino que se utiliza simbología específica. Si, quien diseñó el cursograma no definió la simbología, es muy difícil interpretar.
- No define tiempos de ejecución de las tareas o sea que, no dice cuánto tiempo esperar entre los procedimientos.
- No define la carga del trabajo o sea que, no define la cantidad de veces que debe hacerse una operación o tarea en un determinado periodo de tiempo.

**Características:**

- Deben reflejar todas las operaciones que tengan significación desde el punto de vista del control interno.
- Debe aplicarse a la mayoría de las rutinas administrativas que sean necesarias.
- Su preparación es tarea personal del profesional, la cual no debe ser delegada. Los procedimientos deben mostrar secuencias ordenadas. No deben ser complicadas.
- Deben dar cuenta y razón con los destinos de cada una de las copias de los documentos.
- Deben mostrar los lazos con los distintos sectores o departamentos, deben actualizarse y revisarse periódicamente
- Los símbolos deben tener un único significado.

**2. Herramientas no gráficas**

Una vez definida la arquitectura organizativa en términos de unidades, departamentos y enlaces jerárquicos, la siguiente tarea del análisis es completar el manual de la organización.

Los manuales de la organización formal son parte del sistema de comunicación y de información de la empresa, por medio de los cuales la dirección transmite las decisiones en materia política, estructura organizacional y procedimientos.

Existen distintos tipos de manuales, entre los más usuales se encuentran:

- **De normas:** Principales definiciones de normas y políticas.
- **De organización:** Contienen los gráficos de organización y especifican en detalle la estructura.
- **De procedimientos:** Presentan los sistemas y técnicas específicos para la realización de las tareas
- **De calidad:** Constituyen el documento principal para establecer e implementar un sistema de calidad según las ISO – 9004.

a. **Manual de funciones**

**Concepto:** es la descripción de tareas y funciones que son asignadas a las jefaturas departamentales. Es una herramienta de la organización formal y complementaria de los organigramas. Está dirigida a los niveles medios de la administración, y también podría alcanzar a las gerencias de alta dirección.

**Descripción de cargos:** “a medida que las organizaciones crecen, la división del trabajo, la asignación de responsabilidades, la autoridad para tomar decisiones requiere que superiores y subordinados conozcan las funciones que les competen y asuman las responsabilidades emergentes.

Se describe el cargo y no la persona que lo desempeña. Si bien es importante conseguir que los cargos se adapten a las personas, que respondan a sus necesidades y satisfagan sus expectativas, la descripción

debe ser impersonal y centrarse en la tarea, a fin de asegurar la continuidad.”(11)

**Usos:** Podemos agrupar el uso de los manuales de funciones de la siguiente manera:

- a) **Al empleado:** Le permite visualizar su misión y su integración en la estructura de la empresa
- b) **A los jefes:** Les permite evaluar mediante un estándar la actuación de sus subordinados.
- c) **Al análisis organizacional:** Permite conocer qué tan correcta se realizó la división de trabajo, la asignación de responsabilidades, el grado de descentralización y el sistema relacional.
- d) **A la planificación de los recursos humanos:** Permite determinar el perfil del puesto (conocimientos, experiencias que se requieren .etc.)

b. **Manual de procedimientos**

**Concepto:** es la descripción detallada de las operaciones repetitivas que indica el cómo y cuándo deben realizarse las operaciones. Es una herramienta de la organización formal y complementaria de los cursogramas. Está dirigido a la baja administración o sector operativo.

**Usos:**

- Impone decisiones en materia de procedimientos.
- Facilita el entrenamiento del personal que se incorpora.
- Fuente de consulta para resolver situaciones específicas.
- Solución uniforme en situaciones similares.
- Normaliza los estándares de trabajo.

---

(11) Libro “autor”, op. cit., Capítulo 11, pag. 227

- Facilita el examen y revisión del procedimiento.
- Facilita el control y la auditoría interna.

c. **Manual de Cuentas**

**Concepto:** Es un elemento de información que indica cómo se va a manejar cada una de las cuentas que integran el plan de cuentas. Está dirigido al encargado del proceso contable.

**Contenido:**

- 1- Título de la cuenta: qué representa el mismo y su extensión o ámbito.
- 2- Datos cuali-cuantitativos:
  - Por qué conceptos y en qué circunstancias la cuenta se debita.
  - Por qué conceptos y en qué circunstancias la cuenta se acredita.
  - Qué representa su saldo.
- 3- Otro tipo de información referida a la cuenta:
  - Describir el tipo de información que la cuenta contiene.
  - Detallar en qué hechos económicos debe utilizarse o registrarse.
  - Describir los asientos típicos en los que la cuenta interviene y las situaciones especiales que podrían presentarse.
  - Indicar qué tipo de comprobantes son la fuente de datos.

**Planes de cuentas:** Es el ordenamiento sistemático de cuentas con el fin de registrar las operaciones o hechos económicos de tal manera que tengamos información útil y confiable.

**Cuenta:** Es la herramienta apta para estandarizar los datos provistos al proceso contable a través de los comprobantes, los cuales contienen toda la información cuali-cuantitativa, respecto a hechos económicos registrables o no. Estandarizar datos es clasificar y ordenar la información provista al proceso contable, en función de conceptos homogéneos predeterminados de manera tal de satisfacer las distintas necesidades de información que tiene el propio ente y los restantes usuarios.

### 3. **Control Interno**

“El sistema de control interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es:

- evitar la comisión de errores y fraudes
- ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa.

De esta forma se contribuye a un más adecuado cuidado y control del patrimonio del ente bajo consideración, y se lo protege de todas aquellas situaciones que puedan afectar la continuidad de sus operaciones.

Es de destacar que el objetivo del sistema de control interno no apunta a detectar situaciones anómalas, sino por el contrario pretende prevenirlas y evitarlas. Por otro lado, el hecho de diseñar esquemas de prevención de anomalías contribuirá al mejoramiento de los procedimientos administrativos permitiendo que estos ganen en confiabilidad, que la

organización alcance y mantenga un nivel adecuado de eficacia y eficiencia operativa.”(12)

**Componentes:**

a) **Ambiente de control:** Es el entorno donde las personas desarrollan sus actividades, hablamos, entonces, de valores éticos, de integridad y profesionalidad de las personas, de pautas de comportamiento, de estilos de dirección, o sea, del ambiente en el que se desarrolla la empresa. Éste es la base de todo sistema de control interno.

b) **Evaluación del riesgo:** Cada operación que se realiza dentro de la empresa tiene un riesgo inherente, existen operaciones con mayores riesgos que otras. Esto nos lleva a que el Sistema de control debe estar acorde con éstos. Por lo tanto, aquellas operaciones que impliquen mayores riesgos deben estar más controladas que aquellas que impliquen un riesgo menor. No es posible llegar a un nivel cero de riesgo pero sí a minimizarlo.

c) **Actividades de control:** Son aquellas que se establecen para enfrentar el riesgo y mantenerlo en un nivel aceptable. Entre ellas podemos mencionar a las actividades de verificación, análisis, custodia, separación de funciones, etc.

d) **Información y comunicación:** Las personas dentro de la empresa se transmiten información, por lo cual se debe diseñar y desarrollar cómo se va a producir y trasladar o comunicar dicha información. Además, se debe asegurar que la misma información que se emite sea la misma que se recibe.

e) **Monitoreo y seguimiento:** El monitoreo es esencial, ya que el sistema de control interno debe ser constantemente revisado, para ir

---

(12) PUNGITORE, José Luís, Sistemas Administrativos y Control Interno (Descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control, incluyendo ambiente computarizado), Editorial Club de Estudio S.R.L. (Bs. As. 1994), Capítulo I pag. 5

adaptándolo a los cambios que se producen en la empresa. Generalmente, lo realiza la Dirección, la Gerencia y la auditoría interna de la empresa.

### **Factores limitantes**

- **Criterio:** Las personas son las que toman las decisiones y para ello usan sus criterios que pueden ser equivocados.
- **Fracaso:** Que se hayan previstos controles ineficaces.
- **Trasgresión gerencial:** Hay intención de incumplir el control con un fin inadecuado.
- **Confabulación:** Cuando 2 o más personas se ponen de acuerdo para cometer una irregularidad (robo, delito, etc.)
- **Costo:** No es conveniente implementar un proceso de control, cuyo costo sea superior al beneficio que se obtenga.

## **4. Informes para la dirección**

“Son partes del sistema de información y comunicación de la empresa. Son herramientas, mecanismos internos que le permiten a la dirección analizar, medir, evaluar la gestión y el rendimiento de los distintos sectores, áreas o departamentos.”(13)

Deben permitir el control de las pautas y políticas preestablecidas respecto a las realidades obtenidas.

### **Características**

- **Simplicidad:** Es decir que no sea complicada su lectura.
- **Claridad:** Que sean entendibles con facilidad.

---

(13) DELGADO, Mónica, op. cit. (Tucumán, 2003)

- **Oportunidad:** Deben ser exactos en el tiempo, de manera tal que si existen desviaciones positivas puedan aumentarlas y si son negativas disminuirlas.
- **Periodicidad:** Deben hacerse con cierta frecuencia.
- **Comparabilidad:** Que sea factible relacionarlos con periodos o ejercicios anteriores, presupuestos o estándares.
- **Objetividad:** Los informes deben eliminar análisis subjetivos y factores de estacionalidad.
- **Exactitud:** Necesaria para la toma de decisiones.
- **Costo de producirlos:** Debe ser menor que los beneficios que se espera obtener de ellos. De esta manera se cumple con la relación costo-beneficio.

**Tipos de informes:** Básicamente existen dos tipos de informes:

- a) **Informes periódicos o permanentes:** Son aquellos que están prediseñado, planeados y calculada su periodicidad. Están por definición incluidos en los manuales de funciones, es decir que siempre se deben confeccionar.
- b) **Informes coyunturales:** Son aquellos circunstanciales, o sea, que responden específicamente al pedido de un funcionario. Se dan en situaciones nuevas o atípicas y no están planeados, por lo que no corresponden a los manuales de funciones.

No necesariamente es una herramienta planificadora de la organización formal.

## **CAPITULO III**

### **Conocimiento y Análisis de Fabricar**

**Sumario:** 1.- Descripción de la empresa. 2.- Presentación del Organigrama existente. 3.- Sucursales.

#### **1. Descripción de la empresa en general**

Compromiso, servicio e innovación son principios que guían el trabajo de FABRICAR desde sus inicios. Fundada en el Nordeste de Argentina en 1986, FABRICAR nace a partir del espíritu emprendedor de empresarios de la región que se plantearon la premisa de agregar valor a los clientes a través de la construcción de obras de ingeniería y arquitectura.

Con el transcurrir del tiempo, los objetivos estratégicos se enfocaron a la prestación de diversos servicios relacionados no solo con la construcción sino también con la gestión integral de infraestructuras edilicias, energéticas y de comunicaciones en general.

De este modo FABRICAR se fue ampliando y renovando con el objetivo de construir una cultura organizacional flexible y ágil, capaz de

adaptarse a los nuevos paradigmas del mercado y, fundamentalmente, a las cambiantes necesidades de sus clientes.

FABRICAR es una de las pocas empresas del país que brinda una propuesta innovadora de servicios de asistencia integral para infraestructuras, que contempla todas las actividades relacionadas con la construcción, la operación y el mantenimiento junto a su extensa cobertura territorial a nivel nacional, caracterizan a la empresa con un perfil difícil de encontrar en el mercado argentino, y la convierten en una herramienta eficaz para resolver diversidad de problemas y demandas, todo esto reconocido por sus propios clientes que la eligen desde hace muchos años.

Actualmente FABRICAR abarca un amplio mercado a nivel nacional, con presencia en varias provincias de la República Argentina.

Su estructura organizacional dinámica hace posible su presencia en los lugares más recónditos del país, manteniendo una elevada exigencia de calidad y un mayor alcance territorial. FABRICAR es una empresa líder que desarrolla proyectos rentables y novedosos que constituyen al crecimiento de los mercados provinciales así como al conjunto de la sociedad.

**Misión:** Es servir eficazmente a los clientes, brindándoles asistencia técnica especializada, aplicada a la gestión, a través de soluciones novedosas pensadas a la medida de cada necesidad, con precios competitivos y dentro del plazo establecido.

**Filosofía:** Se sustenta en una premisa fundamental: estar al servicio de los clientes. Ante cada problema o requerimiento, busca incondicionalmente una solución adecuada.

Trabaja cada día para desarrollar una cultura organizacional inteligente que logre una armonía entre los objetivos estratégicos de la empresa y la metas individuales de la persona que la integran, con el objetivo

primordial de aportar al desarrollo de la sociedad y la conservación del medio ambiente a través de proyectos innovadores y de calidad.

Aspirando a que los clientes no solo la elijan, sino que también la recomienden, que el personal de Fabricar encuentre en un ambiente de trabajo donde pueda crecer y desarrollarse, que los proveedores se sientan orgullosos de tenerlo como cliente y que los accionistas encuentren en la empresa una plataforma para servir a la sociedad y hacer los sueños realidad.

### **Descripción de servicios prestados**

Los servicios que presta y desarrolla se denominan Sistema de Asistencia Integral para Infraestructuras. El sistema de Asistencia Integral para Infraestructuras se compone de dos servicios perfectamente definidos cuyos rubros se enumeran a continuación:

#### **1. ASISTENCIA INTEGRAL PARA INFRAESTRUCTURAS EDILICIAS**

##### **1.1 Conservación y Mantenimiento de Edificios**

- Limpieza institucional y mantenimiento de espacios verdes
- Instalaciones eléctrica
- Instalaciones sanitarias
- Máquinas eléctricas y bombas
- Sistemas de refrigeración y calefacción
- Ascensores, montacargas
- Redes informáticas y de comunicaciones
- Sistemas de energía segura U.P.S.
- Tableros de control y automatismos
- Herrería y carpintería
- Albañilería y pintura

- Cerrajería

## 1.2 Gestión de la Infraestructura

- Cadetería y mudanza
- Estudio de ahorro en los consumos energéticos
- Asistencia técnica multidisciplinaria
- Capacitación del personal
- Confección del legajo de la infraestructura o Adecuación de las Infraestructuras
- Obras nuevas
- Obras de remodelación
- Obras de refuncionalización
- Obras de ampliación
- Obras de restauración

## 2 ASISTENCIA INTEGRAL PARA INFRAESTRUCTURAS TELEFÓNICAS

### 2.1 Ingeniería de Obra

- Relevamiento de la traza, planimetría y plantel existente
- Gestión ante organismos municipales, provinciales y nacionales
- Gestión ante empresas prestadoras de servicios públicos
- Proyecto, planos ejecutivos y conforme a obras
- Identificación de zonas con demanda

### 2.2 Gestión de Materiales

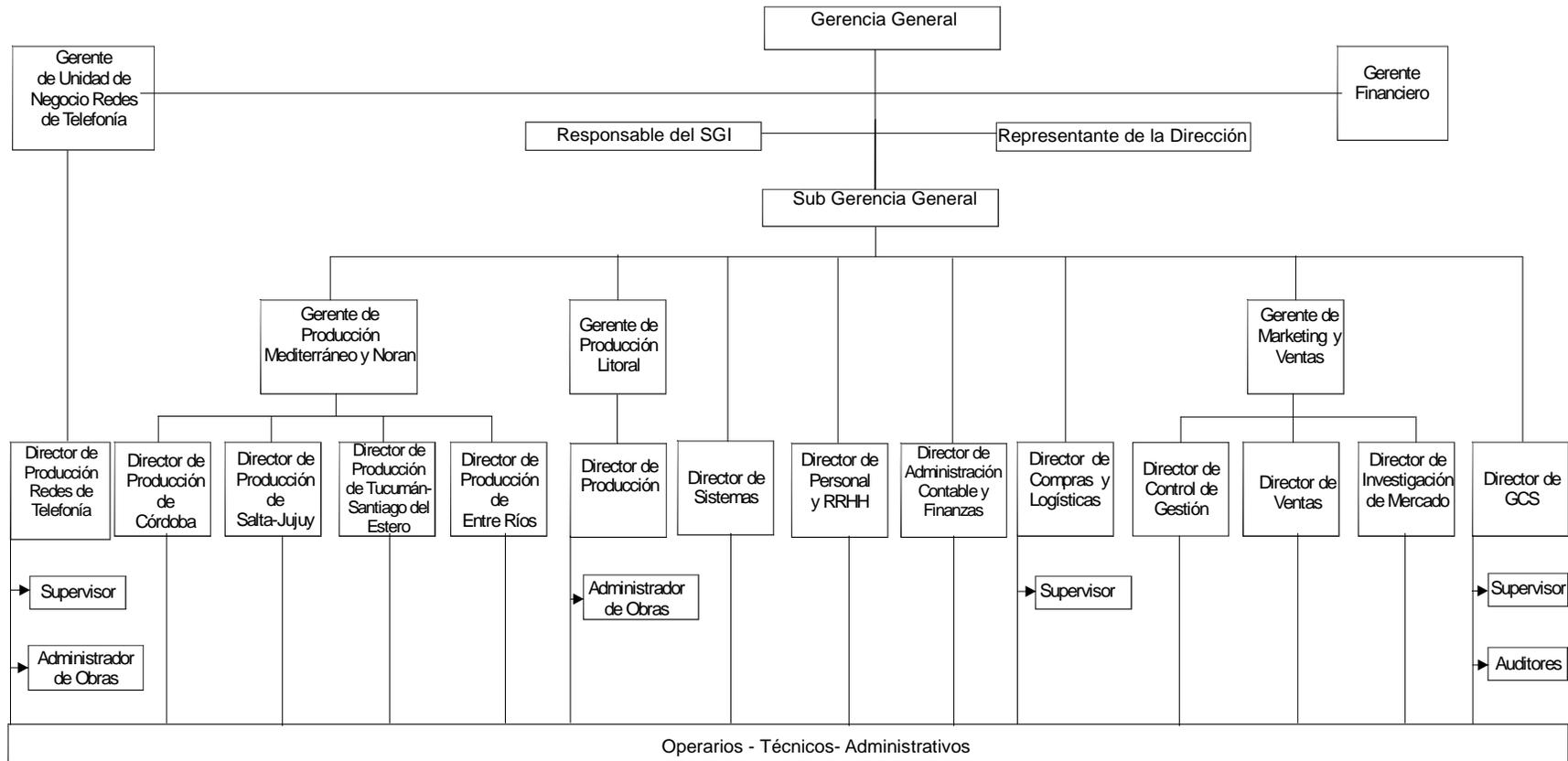
- Administración cuantitativa
- Administración de las restricciones
- Depósito, clasificación y almacenamiento
- Transporte

### 2.2 Plantel exterior

- Abonados o Clientes finales

- Instalación fija e inalámbrica en cables de cobre, fibra óptica y coaxil
- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Reconstrucciones
- Red primaria y secundaria
- Ejecución de obras civiles
- Tendidos aéreos o subterráneos de cables de cobre y fibra óptica
- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Telefonía pública
- Instalación y retiro de cabinas de telefonía pública
- Mantenimiento y limpieza de cabinas
- Telecentros o locutorios.

## 2. Presentación del Organigrama Existente



### 3.- Sucursales



- Resistencia
- Córdoba
- Paraná
- Salta
- **Tucumán**

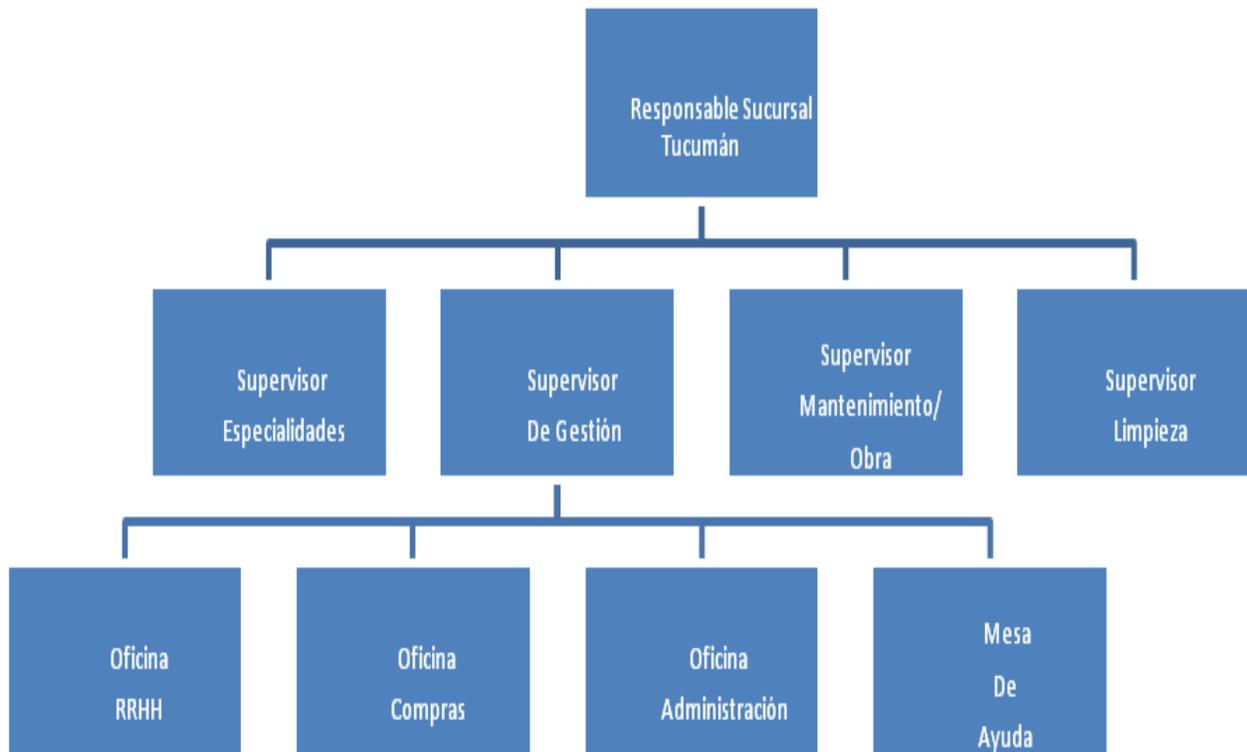
## **CAPITULO IV**

### **Sucursal Tucumán – FABRICAR**

**Sumario:** 1.- Organigrama sugerido de la sucursal.  
2.- Descripción de la Sucursal. 3.- Manuales de Funciones.

#### **1. Organigrama sugerido de la Sucursal.**

En la etapa de relevamiento realizada en Fabricar obtuvimos información sobre el funcionamiento de la sucursal donde pudimos detectar que carece de organigrama, motivo por el cual lo proponemos a continuación:



## **2. Descripción de la Sucursal**

Actualmente en la sucursal Tucumán, los principales clientes son Telecom y Telecom Personal, Telefónica a quienes se les brinda servicios de mantenimiento, como así también la realización de las obras necesarias, cubriendo la totalidad de los edificios de ambos clientes.

Se compone de un “Responsable de zona”, a quien le reportan cuatro Supervisores que son previamente seleccionados de manera rigurosa asignándoles a cada uno tareas específicas como “Especialidades”, “Mantenimiento y obra”, “Limpieza”, y “Gestión”; a quienes a su vez reportan más de 50 Operarios.

A su vez el Supervisor de Gestión tiene a su cargo las oficina de Compra, Recursos Humanos, Administración y dos encargados de Mesa de ayuda, quienes hacen posible y facilitan el cumplimiento de los objetivos de la organización, atendiendo las constantes necesidades e inquietudes de los clientes las 24 horas del día.

## **3. Manuales de Funciones**

De acuerdo al trabajo de campo realizado y a los conocimientos adquiridos sobre el desarrollo de la actividad, elaboramos los manuales de funciones que se detallan a continuación:

|   |   |
|---|---|
| <p><b><u>Empresa:</u> Fabricar</b><br/><b><u>Posición:</u> Responsable Sucursal</b><br/><b>Tucumán</b></p>  | <p><b>Manual de</b><br/><b>Organización</b></p> |
| <p><b><u>I. Misiones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la marcha de la sucursal administrando eficientemente los recursos materiales y humanos para el logro de los objetivos.</li><li>2. Conducir y coordinar el equipo.</li><li>3. Representar Legal, Administrativa y Judicialmente a la Sucursal frente a terceros.</li></ol> <p><b><u>II. Funciones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Representar a la sociedad frente a terceros, manteniendo buenas relaciones con clientes, proveedores y público en general, asumiendo la representación de la sociedad en materia de relaciones institucionales y protocolares.</li><li>2. Definir las metas de las distintas áreas de gestión en términos de la contribución esperada.</li><li>3. Dirigir la elaboración del plan estratégico así como el plan operativo de la sucursal.</li><li>4. Autorizar presupuestos, supervisando y evaluando la correcta ejecución de los mismos.</li><li>5. Coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización y control.</li><li>6. Mantenerse actualizado respecto de la marcha general</li></ol> |   |

del mercado.

7. Establecer las pautas de elaboración de informes gerenciales y la periodicidad con la que deben ser presentados.
8. Aprobar la adquisición de bienes y contratación de servicios.
9. Aprobar normas de capacitación, evaluación, incentivo, incorporación y promoción de personal.
10. Velar por la seguridad patrimonial y del personal de la empresa.

### **III. Autoridad**

Ejercer supervisión directa sobre las áreas de la sucursal en cuanto a:

1. Cumplimiento de sus funciones.
2. Coordinación de esfuerzos.
3. Definición de políticas.
4. Control riguroso de la calidad.
5. Evaluación de resultados.

### **IV. Característica de la posición**

#### **1. Información que se emite:**

- Metas y Objetivos a cumplir por la sucursal.
- Normas aplicables al funcionamiento de la sucursal.
- Autorizaciones requeridas.

#### **2. Información que se recibe:**

- Informes de Producción y Gestión.
- Declaraciones Juradas.

#### **3. Información que se registra:**

- Informes de Producción y Gestión.

#### **V. Especificaciones de la Posición**

1. Estudios Profesionales en Ingeniería Industrial, mecánica o electromecánica o carreras afines
2. Aptitudes personales:
  - Alta capacidad para relacionarse con distintos niveles.
  - Fluidez verbal y comunicacional.
  - Alta capacidad de análisis y síntesis.
  - Alta capacidad de organización, coordinación y dirección.
  - Alta capacidad de liderazgo y negociación

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <b><u>Empresa:</u> Fabricar</b><br><b><u>Posición:</u> Supervisor de Especialidades</b>  | <b>Manual de Organización</b> |
| <p><b>I. <u>Misiones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Controlar las tareas solicitadas por los clientes</li><li>2. Cumplir en tiempo y forma con los programas de trabajo.</li></ol> <p><b>II. <u>Funciones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibir y estudiar los pedidos del cliente.</li><li>2. Elaborar los programas de trabajo</li><li>3. Enviar a los operarios a solucionar los pedidos</li><li>4. Supervisar los trabajos realizados.</li><li>5. Confeccionar un informe</li></ol> <p><b>III. <u>Autoridad</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Autoevaluar el cumplimiento de sus funciones en tiempo y forma.</li><li>2. Lograr el uso eficiente y efectivo de los recursos.</li></ol> |                               |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <p><b><u>Empresa:</u> Fabricar</b><br/><b><u>Posición:</u> Supervisor de Mantenimiento y Obra</b></p>   | <p><b>Manual de Organización</b></p> |
| <p><b><u>I. Misiones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Prevenir la falla y desperfectos edilicios</li><li>2. Detectar los problemas edilicios.</li></ol> <p><b><u>II. Funciones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibir y estudiar los pedidos del cliente.</li><li>2. Elaborar los programas de trabajo</li><li>3. Enviar a los operarios a solucionar los pedidos</li><li>4. Supervisar los trabajos realizados.</li><li>5. Confeccionar un informe</li></ol> <p><b><u>III. Autoridad</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Autoevaluar el cumplimiento de sus funciones en tiempo y forma.</li><li>2. Lograr el uso eficiente y efectivo de los recursos.</li></ol> |                                      |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| <b><u>Empresa:</u> Fabricar</b><br><b><u>Posición:</u> Supervisor de Limpieza</b>   | <b>Manual de Organización</b> |
| <p><b>I. <u>Misiones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Supervisar que se cumpla con la correcta prestación del servicio de limpieza</li><li>2. Elaborar programa de tareas planificadas</li></ol> <p><b>II. <u>Funciones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar diariamente las distintas tareas a realizar.</li><li>2. Corroborar que se cuente con los insumos necesarios.</li><li>3. Visitar los edificios supervisando el cumplimiento.</li><li>4. Confeccionar las planillas de observaciones.</li></ol> <p><b>III. <u>Autoridad</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Autoevaluar el cumplimiento de sus funciones en tiempo y forma.</li><li>2. Lograr el uso eficiente y efectivo de los recursos.</li></ol> |                               |

| <p><b><u>Empresa:</u> Fabricar</b><br/><b><u>Posición:</u> Supervisor de Gestión</b></p>   | <p><b>Manual de<br/>Organización</b></p> |
|--|--|
| <p><b><u>I. Misiones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo de los programas, ejecución y control de los procesos de actividad</li><li>2. Controlar el correcto funcionamiento de las distintas oficinas</li><li>3. Cumplir en tiempo y forma con la planificación de gestión.</li></ol> <p><b><u>II. Funciones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Coordinar el trabajo de las distintas oficinas</li><li>2. Confeccionar informes de las distintas oficinas a su cargo</li><li>3. Presentar información relevante al Responsable Sucursal Tucumán</li></ol> <p><b><u>III. Autoridad</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Autoevaluar el cumplimiento de sus funciones en tiempo y forma.</li></ol> <ol style="list-style-type: none"><li>II. Lograr el uso eficiente y efectivo de los recursos.</li></ol> |  |

## **CAPITULO V**

### **Procesos y Órdenes de Trabajo**

**Sumario:** 1.- Descripción de los procesos. 2.-  
Órdenes de Trabajo

#### **1.-Descripción de los procesos**

##### **REALIZACION DEL SERVICIO**

#### **1- CONTROL DE LA PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO.**

La Empresa planifica y desarrolla los procesos necesarios para prestar el servicio. En esta planificación se tienen en cuenta los requisitos del servicio, la necesidad de definir los procesos, documentos y recursos, con la generación de los registros correspondientes.

#### **2- GESTION DE SERVICIOS DE TERCEROS.**

La Empresa dispone de un procedimiento para la gestión de servicio de terceros que en nuestro caso está relacionado con el alquiler de la movilidad para las cuadrillas.

### **3- COMPRAS**

La Empresa establece mecanismos de compra que le aseguran que los productos comprados o los servicios adquiridos, cumplen con los requisitos de compra especificados.

Los productos y servicios comprados son efectuados a proveedores previamente evaluados, los que asegura la Calidad de los mismos. Previo a su uso los productos comprados son inspeccionados de acuerdo con las especificaciones correspondientes

### **4- IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD**

La empresa dispone de una metodología que le permite identificar el estado en que se encuentran las Órdenes de Trabajos emitidas por el cliente. Estas Órdenes de Trabajo tienen asignado un Número que permite efectuar la trazabilidad de los mismos a lo largo del proceso, desde la entrega por parte del cliente, su ejecución, verificación y posterior certificación.

### **5- PROPIEDAD DEL CLIENTE**

La Empresa recibe Materiales del Clientes para la realización de sus servicios, los cuales son identificados, verificados y protegidos de manera de asegurar su integridad. Cualquier problema detectado en los productos se informa al Cliente por escrito.

## **2. Ordenes de Trabajo**

### **1. OBJETO**

Establecer un procedimiento para la administración de las Órdenes de Trabajo recibidas de los cliente, con el fin de asegurar la respuesta esperada y que permita obtener valores del Indicador Único del Servicio

coincidentes y dentro de los parámetros definidos como requisitos contractuales, aplicable al contrato de Mantenimiento Integral con cliente.

## **2. RESPONSABLES**

- Responsable de Sector Producción (RSP)
- RT: Responsable de Tarea se denomina de esta manera tanto al Supervisor de Mantenimiento(SM), como al Supervisor de Sistemas Especiales (SE)
- Operario Polifuncional de Mantenimiento (OPM)
- Técnico Especialista (TE)

## **3. DESCRIPCIÓN**

La descripción de los pasos a seguir para la administración de las Órdenes de Trabajo (OT), se resume en el diagrama de flujo del Anexo I.

Los pasos más importantes del proceso son los que se describen a continuación:

### **3.1 Ingreso de la OT a la Mesa de Ayuda**

El ingreso de la OT se puede realizar por diversas vías, de acuerdo a la metodología prevista en el PP – MDA – 01 Atención de Pedidos del Cliente.

### **3.2 Asentamiento en planillas**

Las OT que ingresan se asientan en la planilla Registro de OT donde se lleva el control del estado de las OT: cierres, modificación y pedidos de ampliación de plazo de las mismas, de modo de tener asentado todos los pasos realizados ante cualquier inconveniente.

Si el pedido del cliente pertenece a la misma localidad de la Mesa de Ayuda (MDA), esta puede realizar la apertura de una

Solicitud de Mantenimiento para luego entregársela al RT u OPM / TE que lo atiende; para los demás casos la apertura de la solicitud de mantenimiento la realiza el RS / RT / OPM o TE.

### **3.3 Aviso de la OT al RT o RSProd.**

Una vez realizado el asentamiento de la OT se informa al RSProd. y/o RT por vía telefónica y/o se envía la planilla “Resumen del día” provisto por el cliente, por correo electrónico para que pueda manejar toda la información necesaria para la atención del pedido y el posterior llenado de la Solicitud de Mantenimiento.

Se establece la siguiente metodología para el envío de la información, dependiendo de la urgencia y de los recursos disponibles, la secuencia para asegurar que la información llegue correctamente a destino es la siguiente:

- 1) Correo electrónico.
- 2) Vía telefónica con el RT. Si el pedido es urgente pasa a ser la primer vía de comunicación. La opción tres la segunda y por último el envío del mail.
- 3) Vía telefónica al OPM / TE destinado en el edificio o lote de edificios o al que se le pueda localizar.

### **3.4 Verificación de la OT**

Una vez puesto en conocimiento el RSProd. y RT, informa a la MDA la primer conclusión de su análisis; si el trabajo se encuentra dentro o fuera del abono.

Si la tarea se encuentra dentro del abono el ámbito de producción continúa su análisis realizando la siguiente verificación:

- 1) Si está bien definida la categoría de la OT (solicitud, reclamo, queja y sus variantes). De aquí puede surgir un pedido de modificación de la categoría de la OT.

2) Si el plazo asignado para completar el trabajo responde a los plazos reales en los que considera podrá cumplir con el pedido, sin entrar en demora. De aquí puede surgir un pedido de ampliación de plazo.

### **3.5 Pedido de modificación de la categoría de la OT**

En las situaciones en que se debe modificar la categoría de la OT se realiza lo siguiente de acuerdo a la disponibilidad de medios con que cuente el ámbito de producción:

- El RSProd / RT / OPM informa verbalmente a la MDA el pedido de modificación y las razones para que la misma le informe al Cliente con la planilla correspondiente.
- El RSProd / RT OPM informa del pedido de modificación y las razones enviando por mail la planilla de Modificación de Solicitudes (Anexo II) con la argumentación que justifica el pedido de cambio de categoría de la OT, a la MDA de Fábrica SRL, para que esta informe al cliente.

### **3.6 Solicitud de presupuesto**

Para el caso de una OT cuyo pedido no queda incluido dentro del alcance contractual del servicio se considera al requerimiento como un pedido fuera del abono. El ámbito de producción informa al cliente y solicita la confirmación del envío de presupuesto. Si el cliente decide no realizar el trabajo, se informa a la MDA la anulación o cierre de la OT.

Si el cliente solicita el presupuesto, se realiza el pedido de Modificación de la categoría de la OT, si corresponde. El documento registro del proceso es la Solicitud de Presupuesto.

- Para el caso de los Clientes que se encuentren en la misma zona del sector de presupuestación, el ámbito de producción presenta dicha solicitud al área de Ventas e informa a la MDA para su asentamiento en la planilla “registro de OT”. Para los casos que el área de ventas lo designe el ámbito de producción es quien completa todo el proceso de presupuestación.
- Para el caso de Clientes que se encuentren a distancia, la MDA recepciona las Solicitudes de presupuesto vía e-mail y presenta al área de ventas y archiva.
- Al recibir el presupuesto del área de Ventas, la MDA la asienta en la planilla “registro de OT”.

Y realiza el Cierre de la OT adjuntando el presupuesto.

### **3.7 Análisis del plazo asignado para completar el requerimiento**

Una vez informado al RSProd / RT de la OT, mediante la comunicación vía mail o telefónica, se estará en condiciones de confirmar si el tiempo requerido será suficiente para realizar la OT.

#### **3.7.1 Pedido de ampliación de plazo (Prórroga).**

Si se confirma que el tiempo es insuficiente se deberá realizar el pedido de prórroga o ampliación de plazo por medio de la Planilla Ampliación de Plazo (Anexo III). Se realiza lo siguiente de acuerdo a la disponibilidad de medios con que cuente el ámbito de producción:

- El RSProd / RT / OPM / TE informa verbalmente a la MDA el pedido de ampliación de plazo y las razones para que la misma le informe al cliente con la planilla correspondiente.

- El RSProd / RT / OPM / TE informa del pedido de modificación y las razones enviando por mail la “Planilla de Ampliación de Plazo” con la argumentación que la justifica el pedido de cambio de categoría de la OT, a la MDA de Fábricar para que esta informa al cliente.

### **3.8 Asentamiento del trabajo en la Solicitud de Mantenimiento**

Una vez realizado el trabajo el operario completa la Solicitud de Mantenimiento

Importante: OPM / TE y RT se aseguran de colocar los datos de la OT correctamente, ya que se considera que con el asentamiento del trabajo en la Solicitud de Mantenimiento se confirma internamente la finalización del mismo.

El RT se asegura de informar a MDA, el cierre de la tarea. La MDA envía el Registro de OT a los RSProd. y RT para su seguimiento y conciliación sobre el estado de las OT.

### **3.9 Informe y asentamiento del cierre**

El cierre de la OT por parte del ámbito de producción a la MDA se realiza de la siguiente manera:

- Con la entrega de la Solicitud de Mantenimiento completada con los datos del requerimiento y de la tarea realizada.
- Con el envío por mail de la Planilla de Cierre de Solicitudes (Anexo IV).
- Vía telefónica para los casos que requieren urgencia.

### **3.10 Control de las OT en proceso**

Este control se realiza en conjunto con el cliente quien envía el “Resumen Diario de Ordenes de Trabajo” siendo el listado de OT

emitidas en el día y al final del mes envía el listado “Resumen de Órdenes de Trabajo en Proceso y Completadas”.

Con esta información que envía el cliente y teniendo como apoyo la MDA el “Registro de OT”, se realiza la conciliación del estado de situación de las OT atendidas y en proceso.

Los desvíos detectados se corrigen, recuperando y re- enviando las planillas de “Modificación” o de “Ampliación de Plazo” o de “Cierre”, emitidas originalmente, a la MDA del cliente para su ajuste, caso contrario se comunica al RSProd o al RT lo sucedido para tomar una determinación al respecto.

### 3.11 Cálculo de Indicador Único del Servicio (IUS)

Una vez verificado el estado de las OT del mes se realiza el cálculo del IUS con el uso de la planilla electrónica preparada al respecto.

A Continuación se destacan los aspectos más importantes:

Se realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{IUS parcial} = 10 - 3 * (\text{Valor} / \text{Valor Objetivo})$$

El índice tres (3) se distribuye de acuerdo a la siguiente tabla siendo:

**ICS:** Índice Compuesto de Solicitudes

**TMC:** Tiempo Medio para Completar los trabajos.

**CCE:** Cantidad de Cierres Erróneos.

|                      | <b>ICS</b> | <b>TMC</b> | <b>CCE</b> |
|----------------------|------------|------------|------------|
| <b>Mantenimiento</b> | 45%        | 45%        | 10%        |
| <b>Limpieza</b>      | 60%        | 20%        | 20%        |

Siendo la formula final:

|                      | <b>Formula</b>   |
|----------------------|--|
| <b>Mantenimiento</b> | $\text{IUS} = 10 - ( 1.35 * (\text{ICS} / \text{ICS obj} ) + 1.35 * (\text{TMC} / \text{TMC obj} ) + 0.3 * (\text{CCE} / \text{CCE obj} ) )$ |
| <b>Limpieza</b>      | $\text{IUS} = 10 - ( 1.8 * (\text{ICS} / \text{ICS obj} ) + 0.6 * (\text{TMC} / \text{TMC obj} ) + 0.6 * (\text{CCE} / \text{CCE obj} ) )$   |

### 3.11.1 Cálculo del Índice de Mejora (IMJ).

Se define un Índice de Mejora Semestral cuya finalidad es reflejar la evolución del desempeño del servicio y definir objetivos de mejora que eviten el aumento de la no calidad.

$$\text{IMJ} = \text{ICS mes actual} / \text{ICS Objetivo}$$

Condiciones del índice de mejora semestral

$$\text{ICS del mes 7} \leq 0,70 \text{ ICS Objetivo}$$

$$\text{Promedio de los 6 ICS del semestre} \leq 085 \text{ ICS Objetivo}$$

### 3.11.2 Cálculo de ICS / ICS Objetivo.

Los criterios que se aplican para la determinación del ICS Objetivo se dividen en dos aspectos principales; el del Cliente y el de Fabricar SRL.

Desde el punto de vista del Cliente los criterios que se tienen en cuenta son:

- Los antecedentes de servicios anteriores de la misma zona o de otras zonas, de la misma empresa o de otras empresas contratistas.
- El servicio percibido y de los reclamos de los usuarios cliente internos.

Desde el punto de vista de Fabricar SRL los criterios son:

- La cantidad de usuarios de los edificios y el tratamiento en el uso de las instalaciones.
- La complejidad y arquitectura de los edificios.
- El estado de conservación de los sistemas instalados.
- De las posibilidades de garantizar los trabajos. Ej.: balastos electrónicos sin garantía.
- Los antecedentes de anteriores prestaciones por otras contratistas y por la misma empresa.

El ICS se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ICS} = 1.25 \text{ SolR} + 1.5 \text{ Rec} + 3.0 \text{ RecReit} + 6.0 \text{ Que}$$

Siendo:

**SolR:** Solicitud Reiterada

**Rec:** Reclamo

**RecReit:** Reclamo Reiterado

**Que:** Queja

### 3.11.3 Cálculo del TMC y del TMS.

**TMC:** Tiempo medio para completar una solicitud

$$\text{TMC} = \text{Fecha trabajo finalizado (WR)} - \text{Fecha inicio (WRTR)}$$

**TMS:** Tiempo medio asignado al contratista para una solicitud

$$\text{TMS} = \text{Fecha finalización (WRTR)} - \text{Fecha inicio (WRTR)}$$

### 3.11.4 Cálculo de CCE / CCE Objetivo.

#### 3.11.5

**CCE:** Cantidad de cierres de solicitudes erróneos (Solicitudes informadas como cerradas, que se verificaron que no es así en realidad).

**CCE Obj:** el 1% del INS.

$$\text{CCE Objetivo} = \text{INS} * 0.01$$

### 3.12 Calificación del servicio y tabla de penalidades

Para la medición mensual mediante el IUS, se diferencian 6 bandas:

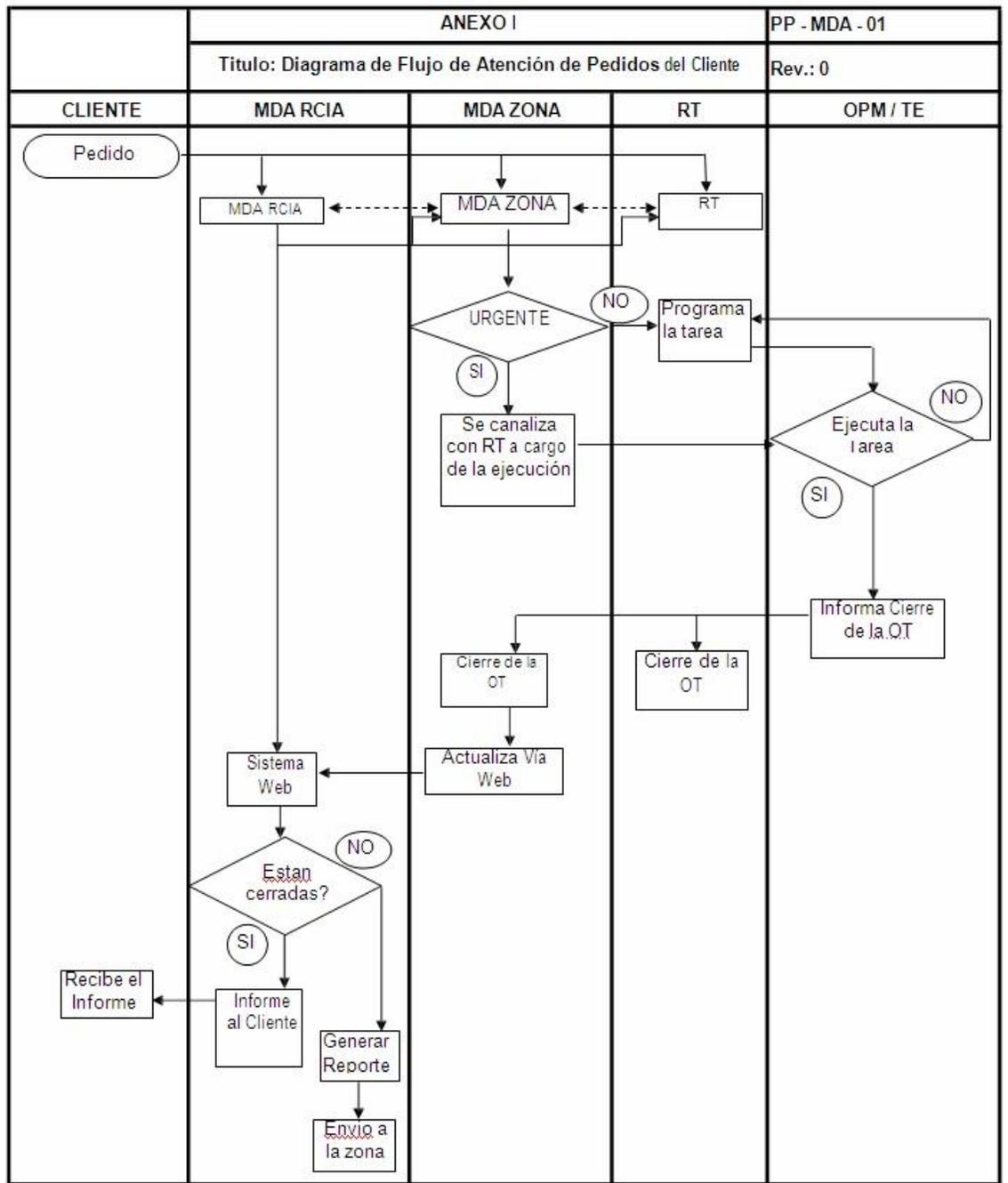
| <b>Banda</b> | <b>Desde</b> | <b>Hasta</b> | <b>Detalle</b>        |
|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
| 6            | 9.00         | 10.00        | Servicio Superior     |
| 5            | 7.00         | 8.99         | Servicio Muy Bueno    |
| 4            | 6.00         | 6.99         | Servicio Aceptable    |
| 3            | 4.00         | 5.99         | Servicio no aceptable |
| 2            | 2.00         | 3.99         | Servicio no aceptable |
| 1            | 0.00         | 1.99         | Servicio no aceptable |

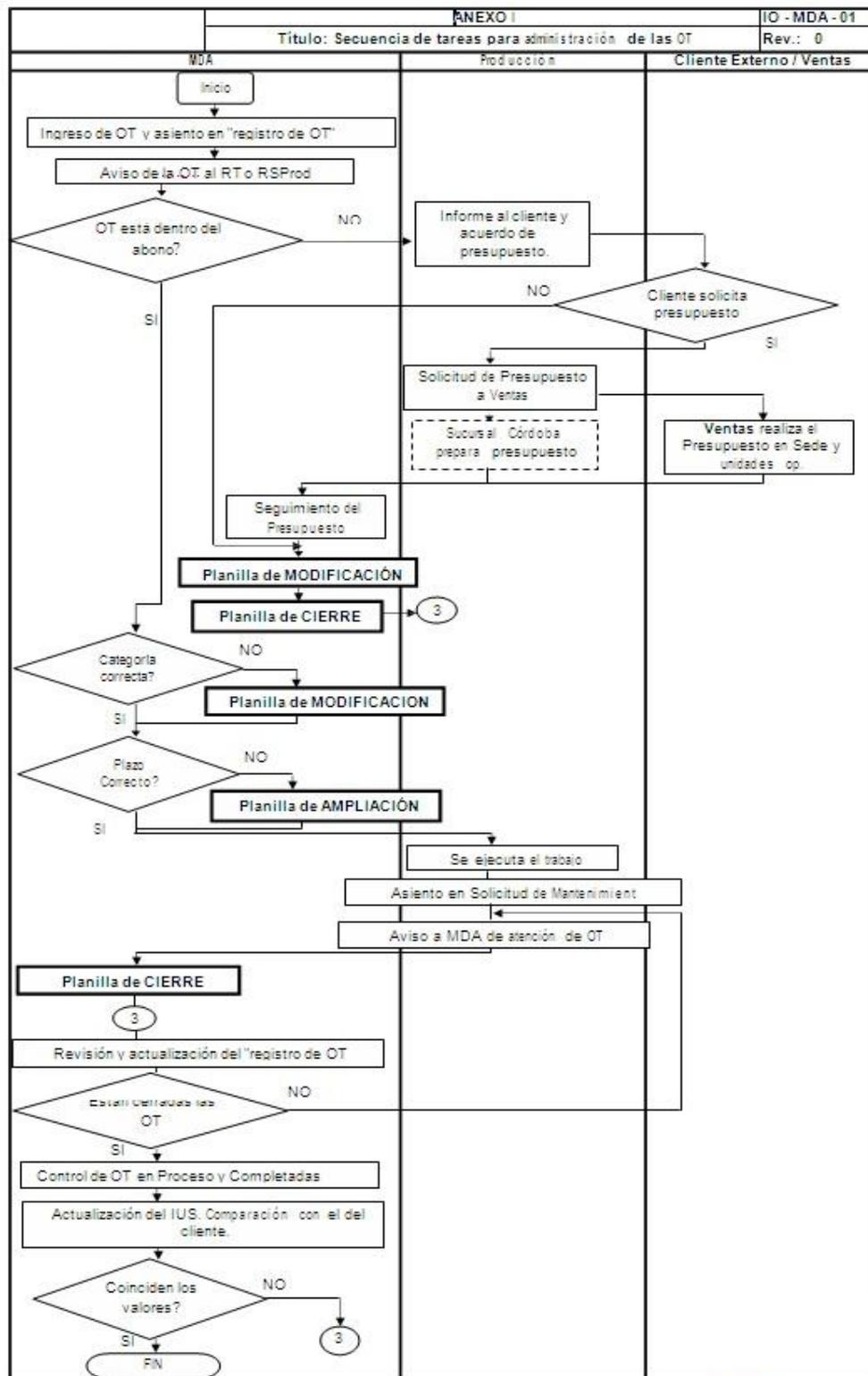
**4. REGISTROS**

R54 (IO – MDA – 01) Registro de OT.

**5. ANEXOS**

- **Anexo I:** Secuencia de tareas para la administración de las OT.





• **Anexo II:** Planilla de Modificación de Solicitudes.

|  |   |  |                      |            |
|--|---|--|----------------------|------------|
|  | <b>ANEXO II</b>                         |  | <b>IO - MDA - 01</b> |            |
|  | Planilla de Modificación de Solicitudes |  | Página<br>1 de 1     | Rev.:<br>0 |

## PLANILLA DE MODIFICACION DE SOLICITUDES

**DATOS DEL CONTRATISTA**

|                    |  |                      |  |
|--------------------|--|----------------------|--|
| <b>CONTRATISTA</b> |  |                      |  |
| <b>NRO CONTROL</b> |  | <b>FECHA EMISIÓN</b> |  |

**DETALLE DE SOLICITUDES**

| ORDEN DE TRABAJO   | SOLICITUD | TIPO DE RECLAMO ORIGINAL | MODIFICACIONES SOLICITADAS |                          |
|--|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
|  |           |                          | TIPO DE RECLAMO            | MOTIVO DEL CAMBIO        |
| 1995053321   | 950019027 | RECLAMO                  | SOLICITUD                  |                          |
|  |           |                          |                            |                          |
|  |           |                          |                            |                          |
|  |           |                          |                            |                          |
|  |           |                          |                            |                          |
|  |           |                          |                            |                          |
|  |           |                          |                            |                          |
|  |           |                          |                            |                          |
|  |           |                          |                            |                          |
| Certifico que los datos incluidos en la presente son ciertos y representan la palabra oficial de la empresa.<br>Acepto que se rechace la presente si faltase algún dato.<br>Declaro conocer las acciones contractuales que se hace pasible de recibir la empresa por falsear la documentación incluida en la presente. |           |                          |                            | <b>FIRMA CONTRATISTA</b> |

**DETALLE DE LA ACTUALIZACION**

| USO EXCLUSIVO C.A.C. |                  |                        |               |
|----------------------|------------------|------------------------|---------------|
| RECIBIDO             | APROBADO EXPERTO | ACTUALIZADO EN SISTEMA | OBSERVACIONES |
|                      |                  |                        |               |



• **Anexo IV:** Planilla de Cierre de Solicitudes.

|  |  |                          |                    |
|--|--|--------------------------|--------------------|
|  | <b>ANEXO IV</b>                          | <b>IO - MDA - 01</b>     |                    |
|  | <b>Planilla de Cierre de Solicitudes</b> | <b>Página<br/>1 de 1</b> | <b>Rev.:<br/>0</b> |

## PLANILLA DE CIERRE DE SOLICITUDES

### DATOS DEL CONTRATISTA

|                    |  |                      |  |
|--------------------|--|----------------------|--|
| <b>CONTRATISTA</b> |  |                      |  |
| <b>NRO CONTROL</b> |  | <b>FECHA EMISIÓN</b> |  |

### DETALLE DE SOLICITUDES

| ORDEN DE TRABAJO  | SOLICITUD | TERMINACIÓN REAL | DATOS DE CIERRE |            |                          |
|---|-----------|------------------|-----------------|------------|--------------------------|
|   |           |                  | CAUSA           | REPARACION | COMENTARIOS              |
| 1995053321  | 950019027 | 28-DIC-1999      | DESGASTE        | RECAMBIO   |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
|   |           |                  |                 |            |                          |
| Certifico que los datos incluidos en la presente son ciertos y representan la palabra oficial de la empresa.<br>Acepto que cuando existan mas de 48 hs hábiles entre la fecha de recepción de la presenta y la indicada para la solicitud se tome como fecha de cierre de la misma 48 hs antes de la recepción.<br>Acepto que se rechace la presente y no se consideren las fechas si faltase algún dato.<br>Declaro conocer las acciones contractuales que se hace pasible de recibir la empresa por falsear la documentación incluida en la presente. |           |                  |                 |            | <b>FIRMA CONTRATISTA</b> |

### DETALLE DEL CIERRE

| USO EXCLUSIVO C.A.C. |           |                 |               |
|----------------------|-----------|-----------------|---------------|
| RECIBIDO             | RECHAZADO | CERRADO SISTEMA | OBSERVACIONES |
|                      |           |                 |               |

• **Anexo IV: Planilla de Solicitud de Mantenimiento**

| SOLICITUD DE MANTENIMIENTO   |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       | R34 (PP - MDA - 01) |  |
|--|----------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|------------|-----------------------|---|-------|---------------------|--|
| Categoría: Aquí corresponde indicar si la tarea corresponde a un solicitud (S) Reclamo (R) - Queja (Q) Reclamo Reiterados (RR) |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       | Rev.: 0             |  |
| Zona:  |                      | Cicuito:                    |                       | Edificio:                 |                |            | Cliente:              |   |       |                     |  |
| Tarea  | Solicitud<br>Cliente | Categoría<br>S - R - Q - RR | Correspon-<br>de F.A. | N° de legajo de Operarios | Fecha          |            | Detalle de Materiales | U | Cant. |                     |  |
|  |                      |                             |                       |                           | Hora de Inicio | Hora Final |                       |   |       |                     |  |
| 1   Codigos de rubro N°  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Codigo de tarea N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Orden de Trabajo (O.T.) N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
|  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 1  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 2  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 3  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| 2   Codigos de rubro N°  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Codigo de tarea N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Orden de Trabajo (O.T.) N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
|  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 1  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 2  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 3  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| 3   Codigos de rubro N°  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Codigo de tarea N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Orden de Trabajo (O.T.) N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
|  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 1  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 2  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 3  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| 4   Codigos de rubro N°  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Codigo de tarea N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Orden de Trabajo (O.T.) N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
|  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 1  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 2  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 3  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| 5   Codigos de rubro N°  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Codigo de tarea N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Orden de Trabajo (O.T.) N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
|  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 1  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 2  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 3  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| 6   Codigos de rubro N°  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Codigo de tarea N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Orden de Trabajo (O.T.) N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
|  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 1  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 2  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 3  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| 7   Codigos de rubro N°  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Codigo de tarea N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Orden de Trabajo (O.T.) N°:  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
|  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 1  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 2  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| Oper. 3  |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |
| CONFECCIONO: REV. SUPERVISOR: DIGITALIZO: N° MDA   |                      |                             |                       |                           |                |            |                       |   |       |                     |  |

## **CAPITULO VI**

### **Informes para la Dirección**

**Sumario:** 1.- Clasificación de las Ordenes de Trabajo. 2.- Informes para la dirección.

#### **1.- Clasificaciones de las Órdenes de Trabajo.**

Toda comunicación con el centro de Atención al cliente de la Gerencia de Obras y Mantenimiento de Inmuebles y Servicios generará una Orden de Trabajo la cual se numerará con números correlativos. Las OT se clasificarán según el tipo de pedido, el tipo de problema, el tipo de causa que generó dicho problema y el tipo de reparación que amerita poner en condiciones el sistema al cual nos estamos refiriendo.

Las OT se clasificarán de acuerdo a las siguientes definiciones. Las mismas serán asignadas por el operador del CAC al momento de recibir el pedido.

**Solicitud:** Es todo pedido que no puede ser previsto en las rutinas de Mantenimiento Preventivo, ya sea porque se trata de una tarea mensurable que se pide aparte de las tareas obligatorias a realizar o porque

se trata de una tarea cuyo inicio no se puede realizar hasta no hacerse concreto el pedido formal.

**Reclamo:** Es todo pedido que se pudo haber previsto o que debería haberse adelantado su ocurrencia mediante tareas rutinarias y/o acciones preventivas.

Se clasificarán como reclamos aquellos pedidos producto de deterioros que si bien se producen por el normal funcionamiento del sistema, o un normal desgaste por el paso del tiempo, deberían haber sido previstas por el mantenimiento preventivo sistemático, con análisis o inspecciones permanentes por parte del contratista, con el fin de minimizar el mantenimiento correctivo.

La correcta ejecución de rutinas y controles no evita que una solicitud sea calificada como reclamo.

**Queja:** Cuando un pedido cumpla con alguna de las condiciones que se detallan a continuación el mismo se clasificara como queja:

1. Por causa del reclamo en cuestión no puedan desarrollar sus actividades normales por más de una hora, más de diez personas.
2. Sin impedir el normal desarrollo de las tareas, las condiciones de habitabilidad definidas por el cliente (electricidad, iluminación, climatización, accesibilidad, higiene y/o seguridad) se vieses disminuidas en más de un 20% por debajo del Standard para una cantidad de al menos 50 personas.
3. Afecte fehacientemente a cualquier servicio de atención telefónica de clientes internos o externos.
4. Afecte fehacientemente al servicio de transmisión de datos o voz, interno o externo.

5. Afecte la imagen pública del cliente. Haya lesionado la integridad física de una o más personas.
6. Se detecte fallas por el no cumplimiento del servicio, de acuerdo a lo estipulado en el punto 3.
7. Se produzca la segunda reiteración de un reclamo, o cuarta reiteración de una solicitud.
8. Por el no cumplimiento de las tareas de mantenimiento y limpieza preventivos.

La Queja tiene fecha de inicio igual a la fecha de fin, o sea se debe resolver como si fuera una emergencia. En el caso de no ser resuelta en el periodo pactado, la misma tomará carácter de Orden de Servicio.

**Reclamo Reiterado:** Todas las solicitudes y los reclamos son pasibles a ser reiterados en el caso de no ser resuelto a tiempo y forma. La carencia de los pedidos es:

- Solicitud (SOL)
- Reclamo (REC)
- Reclamo Reiterado (RCR)
- Queja (QUE)

## **2.- Informes para la dirección**

Dado que los indicadores que utiliza la empresa son formulados con un lenguaje muy técnico, vimos interesante proponer informes para la dirección desde una óptica diferente, de una manera más sencilla para evaluar la forma con la que se atiende el pedido del cliente respecto al servicio de mantenimiento y de limpieza.

A continuación presentamos ejemplos de dichos informes para la dirección:

**Informe para la dirección mensual de Mantenimiento**  
**Periodo analizado Julio 2010**

|                      | OT<br>PRESU<br>PUES<br>TADAS | VALOR<br>ASIG<br>NADO | VALOR<br>PRESU<br>PUES<br>TADO | OT<br>REALES | VALOR<br>ASIG<br>NADO | VALOR<br>REAL | DESVIACIONES |            | Junio<br>10<br>OT<br>REALES |
|----------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------|-----------------------|---------------|--------------|------------|-----------------------------|
|                      |                              |                       |                                |              |                       |               | VA           | %          |                             |
| Solicitud            | 250                          | 1                     | 250                            | 220          | 1                     | 220           | 30           | 50         | 230                         |
| Reclamo              | 150                          | 1,5                   | 225                            | 130          | 1,5                   | 195           | 20           | 33,33      | 190                         |
| Reclamo<br>Reiterado | 70                           | 3                     | 210                            | 55           | 3                     | 165           | 15           | 25         | 175                         |
| Queja                | 20                           | 6                     | 120                            | 25           | 6                     | 150           | (5)          | (8,33)     | 160                         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>490</b>                   |                       | <b>805</b>                     | <b>430</b>   |                       | <b>730</b>    | <b>60</b>    | <b>100</b> | <b>755</b>                  |

La primera meta que buscamos es no superar el valor objetivo de las órdenes de trabajo presupuestadas analizando un simple indicador tiene que tener como resultado 1 o menor a 1: **Valor Real /Valor Presupuestado = 0 < 1.**

La segunda meta es “La disminución de las O.T. emitida por el cliente”. Comparando el mes bajo análisis con el periodo anterior, Junio 2010, observamos que los valores reales de las O.T disminuyeron, lo cual nos indica que con la disminución de esas cantidades hemos logrado prestar al cliente un Mejor servicio, con lo cual podemos concluir que se logró otro de los objetivos de la Empresa.

**Analizamos la OT por cliente**

|                              | CLIENTE<br>1 | CLIENTE<br>2 | CLIENTE<br>3 | CLIENTE<br>4 | CLIENTE<br>5 | TOTAL      |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| <b>Solicitud</b>             | 50           | 32           | 40           | 53           | 45           | <b>220</b> |
| <b>Reclamo</b>               | 28           | 15           | 25           | 35           | 27           | <b>130</b> |
| <b>Reclamo<br/>Reiterado</b> | 16           | 12           | 9            | 10           | 8            | <b>55</b>  |
| <b>Queja</b>                 | 5            | 4            | 7            | 2            | 7            | <b>25</b>  |
| <b>Total</b>                 | <b>99</b>    | <b>63</b>    | <b>81</b>    | <b>100</b>   | <b>87</b>    | <b>430</b> |

Mediante una simple encuesta que se realiza por cliente y aplicada a la totalidad de las distintas categorías en las que se clasifican las órdenes de trabajo nos permite obtener una rápida apreciación de nuestra eficiencia. Dicha encuesta está dirigida al responsable de evaluar la calidad con la que prestamos el servicio. Las preguntas deberán ser contestadas por SI o NO. Cada encuesta que sume dos respuesta positivas o negativas se considera a esta como valor de la encuesta de cada categoría respectivamente, cuyo resultado son volcados en una planilla por cada cliente asignando un punto a las encuesta contestadas con SI y un punto negativo por cada encuesta contestada con NO. De este resultado podemos obtener que si el valor de cada cliente es:

- **0 o menos:** el servicio es no aceptable
- **2 :** servicio aceptable
- **4 :** servicio superior.

#### Encuesta referida a las Solicitudes

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| 1) El operario respondió con celeridad a su pedido                |    |    |
| 2) El operario respondió con la calidad que esperaba              |    |    |
| 3) El operario interrumpió su labor mientras prestaba el servicio |    |    |

#### Encuesta referida a los Reclamos

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| 1) Mejora en la prestación del servicio           |    |    |
| 2) Cobertura de las necesidades del cliente       |    |    |
| 3) Realización de la labor esperada con seguridad |    |    |

**Encuesta referida a Reclamos Reiterados**

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| 1) Rapidez con que es atendido el pedido          |    |    |
| 2) Mejoras en la prestación del servicio          |    |    |
| 3) Realización de la labor esperada correctamente |    |    |

**Encuesta referida a las Quejas**

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| 1) La queja fue atendida con rapidez                               |    |    |
| 2) Solución ante los problemas                                     |    |    |
| 3) Preocupación de la empresa para la no reiteración de las quejas |    |    |

**Planilla de Resultados de las encuestas realizadas.**

|                   | CLIENTE  |    | CLIENTE  |    | CLIENTE  |    | CLIENTE  |    | CLIENTE  |    |
|-------------------|----------|----|----------|----|----------|----|----------|----|----------|----|
|                   | 1        |    | 2        |    | 3        |    | 4        |    | 5        |    |
|                   | SI       | NO |
| Solicitud         |          | -1 | 1        |    | 1        |    | 1        |    | 1        |    |
| Reclamo           | 1        |    |          | -1 | 1        |    | 1        |    | 1        |    |
| Reclamo Reiterado |          | -1 | 1        |    | 1        |    | 1        |    | 1        |    |
| Queja             | 1        |    | 1        |    |          | -1 | 1        |    | 1        |    |
| Subtotal          | 2        | -2 | 3        | -1 | 3        | -1 | 4        | 0  | 4        | 0  |
| <b>Total</b>      | <b>0</b> |    | <b>2</b> |    | <b>2</b> |    | <b>4</b> |    | <b>4</b> |    |

**Conclusión**

Cliente 1 = 0 \*Servicio no aceptable

Cliente 2 = 2 \*Servicio aceptable

Cliente 3 = 2 \*Servicio aceptable

Cliente 4 = 4 \*Servicio Superior

Cliente 5 = 4 \*Servicio Superior

## **CONCLUSION**

Con las propuestas elaboradas buscamos volcar nuestros conocimientos adquiridos durante el estudio de la carrera de Contador Público Nacional, con especial atención en la materia Organización Contable de Empresas, y colaborar con las empresas de nuestro medio, bajo el principio de extensión universitaria, para orientar a la organización analizada en la obtención de un buen desarrollo en la misma. De manera poder desempeñar un rol eficaz y saber diseñar una estrategia con objetivos claros para obtener una empresa exitosa.

En una etapa posterior la implementación de nuestras propuestas, le permitirá una distinción en el mercado a través de la mejora en la capacidad de competencia y permanencia en el mismo.

La decisión de implementación queda a consideración de los dueños de empresa, en cuyo caso recomendamos recurrir al servicio de consultoría de empresas especializadas para tal fin.

## **APENDICE**

San Miguel de Tucumán, 22 de marzo de 2010

FABRICAR

Mariano Vispo

S / D

Nos dirigimos a usted a fin de solicitarle una entrevista para explicarle los objetivos del trabajo de campo que deseamos realizar en la entidad que usted dirige.

Sin otro particular, saludamos a usted muy atentamente.

Roberto Ramos

Mariana Sosa

Cecilia Inés Raya Abdelnur  
Prof. Directora de Seminario de UNT

**ENTREVISTA Nº 1 - Fecha: 22/03/10**

**Entrevistado: Mariano Vispo**

**Tema:** Solicitar autorización para realizar trabajo de campo y comentar sobre el objetivo del mismo.

**ENTREVISTA Nº 2 - Fecha: 22/03/10**

**Entrevistado: Mariano Vispo**

**Tema:** Conocimiento de la empresa en general.

**1. ¿Cuál es el nombre de la Empresa?**

Fabricar.

**2. ¿La empresa cuenta con Estatuto, Libro de Actas con designación de autoridades?:**

Sí cuenta con Estatuto pero no con Libro de Actas

**3. ¿Cuál es el tipo de actividad que realiza la Empresa?.**

De acuerdo al contrato de la sociedad, tiene por objeto los servicios que presta y desarrolla denominados Sistema de Asistencia Integral para Infraestructuras. El sistema de Asistencia Integral para Infraestructuras se compone de los servicios perfectamente definidos cuyos rubros se enumeran a continuación:

- Asistencia integral para infraestructuras edilicias
- Asistencia integral para infraestructuras telefónicas

**4. ¿Donde opera la empresa?**

El mercado donde opera es Tucumán, Salta, Jujuy, Santa Fe, Córdoba, Chaco, Santiago del Estero

**5. ¿Cuáles son sus principales Clientes?**

Nuestros principales clientes son los Telecom, Telefónica

**6. ¿Cuál es la metodología de trabajo?**

Presta los servicios de acuerdo a las tareas planificadas y los pedido del los clientes

**TEMA:** Entrevista personal

**1. ¿Qué función cumple en la empresa?**

Soy el responsable de la mesa de ayuda

**2. Describa las tareas que desempeña.**

Soy el nexo entre la empresa y los clientes. Recepcionó los pedidos de prestación de servicio, comunicándoles a los operarios para que cumplan con el mismo

**3. ¿Cuál es su antigüedad en el cargo?**

Mi antigüedad en el cargo es de 1 año desde Julio 2009

**4. ¿De quien depende?**

Del responsable de Zona (Mariano Vispo)

**5. ¿A quién tiene a su cargo?**

No tengo gente a cargo

**6. ¿Con quién se relaciona para el cumplimiento de sus funciones?**

Principalmente con los clientes y los distintos operarios

## ÍNDICE BIBLIOGRAFICO

### a) General:

- DOMINGUEZ, Luís Martín, Manual Práctico de Costos – Principios Básicos, Editorial Cangallo S.A.C.I. (Capital Federal, 1978).
- KAST Freemont, E., y ROSENZWIEG, James E., Administración en las organizaciones,
- La Ley, Suplementos Universitarios, Resoluciones Técnicas (F.A.C.P.C.E.), 4 a 19, actualizada y comparadas con las vigentes con indicación de los exceptuados para pequeños entes, supervisado por Luís E. Sánchez Brot, (Bs. As., 2001).
- LATTUCA, Antonio J., MORA, Cayetano A., Informe N° 5 - Manual de Auditoría, 2ª Edición, Editorial Amelevi (Rosario – Argentina 1991).
- RODRIGUEZ ANTÓN, José Miguel, Lecciones de dirección y Organización de empresas, Gide (España, 2001).

**b) Especial:**

- ALFORD, BANGS, Manual de la producción, trad. por Ing. Teodoro Ortiz R., 2ª Edición, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores (México, 1994).
- BERRA, Francisco J., Talleres Afines: Moldeo (Apuntes de Tecnología para los alumnos del ciclo básico), Instituto Salesiano de Artes Graficas (Bs. As., 1973).
- PUGNITORE, José Luís, Sistemas Administrativos y Control Interno (descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control, incluyendo ambientes computarizados), Editorial Club de Estudio S.R.L. (Bs. As., 1994).

**c) Otras Publicaciones**

- DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2001).
- FELDMAN, Mauro José, Auditoría I, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., Apuntes de Clases Teóricas (Tucumán, 2000).
- [www.buscaportal.com](http://www.buscaportal.com)
- [www.herramientaempresarial.org](http://www.herramientaempresarial.org)
- [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.pilar.com.ar](http://www.pilar.com.ar)

- [www.tdr.cesca.es/TESIS\\_uc](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_uc)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## ÍNDICE

|                   | <u>Págs.</u> |
|-------------------|--------------|
| Prólogo.....      | 1.-          |
| Introducción..... | 2.-          |

## CAPITULO I

### Estructura formal de las Organizaciones

|  |      |
|--|------|
| 1.- Concepto y Tipos de Organizaciones.....    | 3.-  |
| 2.- Elementos de la organización.....          | 4.-  |
| 3.- Concepto de Estructura.....                | 5.-  |
| 4.- Formalización de la estructura.....        | 6.-  |
| a. Especialización y división del trabajo..... | 6.-  |
| b. Departamentalización.....                   | 8.-  |
| c. Ámbito de Control.....                      | 9.-  |
| d. Relaciones jerárquicas y funcionales.....   | 9.-  |
| e. Relaciones laterales.....                   | 10.- |
| f. Descentralización.....                      | 11.- |

## **CAPITULO II**

### **Herramientas para la formalización de la estructura**

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| 1.- Herramientas Graficas.....     | 12.- |
| a. Organigrama.....                | 12.- |
| b. Cursograma.....                 | 14.- |
| 2.- Herramientas no graficas.....  | 15.- |
| a. Manual de funciones.....        | 16.- |
| b. Manual de procedimientos.....   | 17.- |
| c. Manual de cuentas.....          | 18.- |
| 3.- Control Interno.....           | 19.- |
| 4.- Informe para la dirección..... | 21.- |

## **CAPITULO III**

### **Conocimiento y Análisis de Fabricar**

|   |      |
|---|------|
| 1.- Descripción de la empresa en general.....   | 23.- |
| 2.- Presentación del organigrama existente..... | 27.- |
| 3.- Sucursales.....                             | 29.- |

## **CAPITULO IV**

### **Sucursal Tucumán-Fabricar**

|  |      |
|--|------|
| 1.- Organigrama sugerido de la sucursal..... | 30.- |
| 2.- Descripción de la Sucursal.....          | 32.- |
| 3.- Manuales de Funciones.....               | 32.- |

## **CAPITULO V**

### **Procesos y Órdenes de Trabajo**

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| 1.- Descripción de los Procesos..... | 40.- |
| 2.- Ordenes de Trabajo.....          | 42.- |

## **CAPITULO VI**

### **Informes para la Dirección**

|  |      |
|--|------|
| 1.- Clasificación de las Ordenes de Trabajo..... | 58.- |
| 2.- Informes para la dirección.....              | 60.- |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| Conclusión.....           | 65.- |
| Apéndice.....             | 66.- |
| Índice Bibliográfico..... | 70.- |
| Índice.....               | 73.- |