



Ciclo de Licenciatura en Administración RME 801/11
Sede Valle Medio Choele Choel

Práctica Profesionalizante

Empresa seleccionada: "Arideros SRL"



Profesor Tutor: Miguel Ángel Alcaraz.-

Tutor empresarial: Claudio Bogado.-

Alumna: Nadia Herrera Valderrama.-

Índice:

Introducción:	1
Objetivos de la pasantía	2
<u>Reseña de la empresa:</u>	
-Descripción de la empresa.....	3
-Actividades de la empresa.....	4
-Antecedentes y formación.....	5
-Aspecto administrativo de la organización	6
-El proceso de planeamiento	7
-Análisis de la estructura competitiva del sector	9
-Herramienta Gerencial: Foda de la empresa	
Parte Interna	11
Parte Externa.....	12
-Estructura Organizativa	13
Organigrama.....	15
Ubicación del pasante en el organigrama.....	18
- Sistema de información	19
<u>Descripción de las actividades realizadas en la empresa</u>	
- Primera y segunda semana.....	25-26
- Tercera semana.....	26
- Cuarta y quinta semana.....	28
- Sexta semana.....	30
- Diagrama de Gantt	30
-Grafica de Gantt	32
<u>Consideraciones Finales:</u>	
-Aportes recibidos	33
-Recomendaciones a la empresa	34
- Conclusión	36
- Bibliografía	45

Índice de tablas:

Tabla 01: Principales características de una S.R.L	3
Tabla 02: Resumen de las actividades de la empresa	4
Tabla 03: Foda de la empresa parte interna	11
Tabla 04: Foda de la empresa parte externa	12
Tabla 05: Detalle del diagrama de Gantt.....	31

Índice de Imágenes, fotos y capturas:

Foto satelital Google Maps: Ubicación Arideros	5
Imagen 01: Estructura simple y Burocracia mecánica.....	14
Imagen 02: Organigrama Arideros	16
Imagen 03: Genérico sistema de información	19
Imagen 04: Red de computadoras	22
Imagen 05: Diagrama de Gantt Arideros	32
Captura organigrama	18

Índice de Anexos:

Anexo 01: Entrevista al empleado de la Firma.....	39
Anexo 02: Plan de trabajo Arideros	43

Introducción:

Cómo motivación de tipo práctica se desarrolla la pasantía laboral supervisada de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Río Negro, en el contexto de una empresa de acceso local al alumno, Arideros Srl., tratando de que en ella se avoque a realizar las tareas cotidianas de un puesto vinculado al departamento de ventas y compras así como atención al público; en un plazo de tiempo de seis semanas, poniendo en juego herramientas aprendidas en las cátedras donde la resolución de problemas reales es de vital importancia, se conecta directamente con clientes de la empresa y se sostiene vinculación con la parte contable de compras, teniendo acceso a la base de datos; además de trabajar en Excel desarrollando pequeñas tareas de cotejo bancario, como control interno de la empresa. Incorporando conceptos típicos del ambiente comercial, donde la empresa coloca sus productos, así como las obtenidas en la realización de obras civiles. Con la ejecución de la práctica se logra adquirir nuevos conocimientos e incluso la posibilidad de mejorarse como profesional, tanto en las actitudes como en las aptitudes e incluso como parte final incorporar recomendaciones o sugerencias a la empresa. La idea es completar todo ello con el siguiente informe que utilizara los *conceptos de estudio de las cátedras*, y plasmara el comportamiento de la empresa analizándola a partir de los mismos.

Objetivos de la pasantía:

- Complementar la formación educacional obtenida en el Ciclo de complementación Licenciatura en Administración, con el desempeño de tareas en la organización; Arideros Srl.
- Desarrollar aptitudes propias de un profesional, dejando en el pasado complementando al alumno.
- Ampliar la inserción laboral del mismo, en un mercado laboral apto.
- Ver la importancia del trabajo conjunto, en equipo, fundamentado en logros de metas.
- Vincularse y poner en práctica un lenguaje más específico de conocimientos de un segmento determinado del mercado al que el profesional pueda acudir (propio de materiales de construcción, y de actividades técnicas como en el caso de esta empresa) luego de egresado.
- Apreciar las responsabilidades otorgadas, desarrollarlas de la mejor manera posible.
- Adquirir experiencia, que otorguen destrezas obtenidas en el desempeño en la empresa.
- Poner en contacto al alumno en el mundo empresarial, dando pautas propias del mismo.
- Afianzar y ampliar conocimientos de tipo adquiridos o por adquirir.
- Acercamiento a cálculos, situaciones actividades y cifras reales. Además de mejorar maneras de comunicación (adecuarse a un entorno empresarial).

Reseña de la empresa:

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Cuando hablamos de organizaciones es clave referimos a que: "son unidades sociales formadas por personas", esta empresa seleccionada y que estudiaremos a continuación posee las características de una S.R.L. que como bien sabemos nuestro marco legal (ley 19550 de "Sociedades Comerciales") establece cuales son los postulados a seguir luego de que se conforme, desde el artículo 146 hasta el 162 se describen las cualidades de esta tipología societaria.

A modo informativo mencionaremos las principales cualidades:

ARIDEROS S.R.L.	
Características:	El capital se divide en cuotas.
	Los socios limitan su accionar a la integración de las cuotas.
	El número de socios no excederá de 50.
	La denominación social puede incluir el nombre de uno o dos de los socios, o solo seguir la leyenda "S.R.L".
	Las cuotas serán iguales, y será de \$10 o alguno de sus múltiplos.
	En el acto de suscripción debe suscribirse integralmente el capital.
	Los aportes en dinero deben integrarse en el 25% como mínimo y completarse en el plazo de 2 años.
	Los aportes en especie deben integrarse en el 100%.
	Los socios garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración de los aportes.
	Las cuotas son libremente transmisibles.(Aunque se puede limitar la transmisibilidad, no se puede prohibir)
	Gerencia puede estar distribuida en varias personas.

Tabla 01: Principales características de una S.R.L
Fuente: "Ley de Sociedades Comerciales 19.550"

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Actualmente desarrolla actividades múltiples, es decir ha diversificado su accionar, teniendo principalmente entre ellas venta de áridos con cantera propia, servicios para la construcción, movimientos de suelos, afirmado y enripiado, desmontes de tipo natural y los vinculados con la reconversión frutícola. Además de actividades relacionadas: Obras de defensa de costas y ríos, construcción de canales, revestimiento, obras de arte; limpieza de canales de desagües y drenaje; limpieza y desembanque de canales conductores de agua para consumo y riego; excavación para gasoductos y oleoductos; obras de saneamiento, reparación de cloacas y obras de arquitectura; provisión de hormigón en la zona de Valle Medio de Río negro y la ciudad de Río Colorado.

También debe sumarse a todas estas el desarrollo constante de "obras" ya sea tanto para empresas como para gobiernos locales (civiles, de saneamiento, etc). Esto implica obviamente que la empresa Arideros haya incursionado en la presentación de proyectos en las licitaciones de obras quedando seleccionado en varias de ellas. Es clave sumar que estas han sido realizadas fuera de la localidad, motivo por el cual se han debido movilizar recursos humanos, maquinarias, subcontratar en caso de no poder movilizar obviamente todo implica que los encargados revisen la ecuación costo-beneficio.

Tabla de actividades resumidas

Actividad Principal:	Actividades Relacionadas:
• Venta de Áridos y Ss. de construcción.	• Obras de defensa de costas del Río Negro (Construcción de cubos de hormigón)
• Movimiento de Suelos.	• Construcción de canales, revestimiento de los mismos.
• Construcción de obras hidráulicas.	• Obras de arte, excavación y limpieza de canales de desagües y drenaje, limpieza de canales conductores.
• Afirmado y enripiado de caminos.	• Excavación de oleoductos y gasoductos.
• Desmontes naturales	• Provisión de hormigón elaborado.

Tabla 02: Resumen de las actividades de la empresa

ANTECEDENTES FORMACIÓN:

En el universo comercial de una localidad como Luis Beltrán, Río Negro, la empresa Arideros constituye un tipo particular de organización que ha pasado por variados momentos históricos.



Foto satelital Google Maps: Ubicación Belgrano 634 Luis Beltrán, Río Negro.

A continuación mostraremos algunos de ellos:

Fue creada en Julio de 1986, siendo sus primeros socios los Sres. Sandro Nelson Rafael Piermarochi, Juan Carlos Lamas y Marcelo Tomás Della Vedova. Transcurrido un año de su formación deja de pertenecer al mismo Don Juan Carlos Lamas, siendo adquiridas sus cuotas sociales por el resto de los integrantes. En 1991 los señores Marcelo Della Vedova y Carlos Federico Della Vedova (nuevo integrante de la sociedad), adquieren las cuotas sociales del Sr. Sandro N. R. Piermarochi, quedando a partir de ese momento integrada familiarmente. Actualmente conforman esta empresa principalmente en el ápice estratégico, tres hermanos, por lo cual continúa

siendo una empresa familiar¹, los miembros que conforman la familia participan en la dirección, en el gerenciamiento y en los aspectos operativos.

Las empresas familiares implican un desafío desde el punto de vista que deben coexistir dos dinámicas diferentes, la de la empresa y la de la familia, pero por lo que he podido observar y analizar no existen conflictos que compliquen el ambiente laboral ya que se saben separar la familia y la empresa. Gran logro de la parte gerencial.

A mi parecer, creo que los integrantes de la empresa; hablando tanto de familiares como empleados contratados, la perciben a sí misma como rentable, por lo que está organizada; para que en cada lugar clave de la organización haya un miembro encargado del control y las dificultades financieras que se pudieran tener serán superadas con el apoyo inculcado entre los trabajadores. Este aspecto será desarrollado más adelante en el organigrama, mostrando las relaciones que se establecen entre los distintos niveles del mismo.

ASPECTO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN:

Sabemos que la administración es una actividad de suma importancia en todas las organizaciones, ya sean privadas o públicas, en el caso de la empresa estudiada hablamos de un ente privado con fines de lucros que se sustenta en todos los niveles organizacionales, allí obviamente hay una jerarquía que debe respetarse, donde podemos nombrar tres niveles organizacionales: el estratégico, táctico, y el operativo. Dentro de Arideros:

-Nivel Estratégico: Gerente apoderado, y los socios gerentes.

-Nivel Táctico: Empleados administrativos, encargados de recursos humanos, ventas y compras, persona encargada del aspecto legal- tributario.

-Nivel Operativo: personal encargado del traslado de materiales de construcción (no solo contratados para el reparto local, también para la limpieza de terrenos, y actividades variadas ya antes mencionadas), y el personal contratado para obras específicas.

¹ Empresa Familiar: "Aquella en la que el control o la propiedad mayoritaria esta en las manos de una sola familia con independencia de que en esa empresa participen directamente o no más de un miembro, o de que la familia en su conjunto lo considere o no una empresa familiar".

Las *funciones administrativas* a mi parecer se desarrollan en este ente, de manera muy clara la *planeación* es decir el destino de la organización se planifica en el ápice estratégico, en la cabeza de los gerentes, los cuales son quienes llevan o desarrollan esta tarea, si bien no hay una clara visión ni misión. Ellos saben cuál es la estrategia corporativa que guía a la empresa. A los demás empleados solo se les pide la realización de objetivos operativos, tendientes a medir o evaluar el desempeño de los mismos.

La *organización*, principalmente referido a la asignación de tareas estas están correctamente distribuidas, pero este no es motivo restrictivo para que en ciertas ocasiones se desarrollen mancomunadamente, hay un grupo de trabajo que son los administrativos de planta los cuales se encargan de cumplir con las metas de cada sector.

Tanto la *dirección* como el *control*, a mi parecer el primer aspecto la *influencia* la ejercen los mismos gerentes ellos son los encargados de motivar al personal para que se esfuercen en sus tareas y las realicen sin equivocaciones primero y luego con un mejoramiento o un agregado que mejore diariamente estas tareas. El *control* como evaluación de desempeño también es desarrollado por alto mando de la empresa, pero debe agregarse que en los aspectos pequeños y cotidianos el grupo asimila y trata de controlar las acciones de los otros por lo menos en el momento de la pasantía. El monitoreo era desarrollado por el tutor designado

EL PROCESO DE PLANEAMIENTO:

Este consiste en la determinación previa de cómo deben hacerse las cosas, cuando y quién debe encargarse de ello, con la finalidad de que los *objetivos* sean cumplidos, en la empresa que analizo esta tarea la realizan el gerente apoderado y los gerentes socios, pero obviamente existe una retroalimentación con los administrativos de la planta.

En este momento hay dos conceptos de suma importancia la *misión* y *visión*, las cuales son difíciles de clarificar en palabras ya que la empresa con seguridad debe tenerlas pero no están plasmadas en el sitio oficial de la misma ni en el poco tiempo de la práctica pude acceder a las mismas, sin embargo no está de más decir que la *misión*

puede estar descripta en el momento en que se definió el ámbito en que se mueve la empresa, es decir cuando se enumeran las actividades, cabe recordar que se inicio como una empresa dedicada a la venta de ripio y otros; y ahora también ejecuta obras civiles y de saneamiento entre otras.

La *visión* es algo mucho más difícil de precisar, ya que se refiere a identificar la imagen y un anhelo futuro del lugar al que pretenden llegar los dueños, todo enmarcado en la misión, es muy complejo ver cuál es el sueño debido a que como bien pude acceder a la información que actualmente la empresa desea salir de un momento mediamente crítico que sufrió. Seguramente consiste en avanzar en la realización de las obras que tienen hasta el momento, avocarse al cumplimiento de los pedidos cotidianos de ripio variado para mejorar la situación.

También es importante hablar de los *valores empresariales* observados en la empresa, ya que destaquemos que ella continúa como una empresa de preponderancia familiar, en el análisis se ha dicho que actualmente también tiene personal que no pertenece a la misma sin embargo se transfiere una serie de *valores* que los podría incorporar, a manera informativa estos son:

- Trabajo: como cualidad importante los horarios no son restrictivos para la realización de tareas se pueden quedar fuera de horario, trabajando para ejecutar la actividad o tarea, esto es demostrado por los altos mandos.
- Simplicidad: obviamente parte de los dueños, donde el trato es cordial con los empleados demostrando que la igualdad es muy importante, y que la simpleza en el trato puede ser cualidad en el proceso productivo.
- Confianza: es la que se genera para que los trabajadores coordinen su trabajo y lleguen a las metas individuales, el desarrollo de trabajo mancomunado ayuda a fomentar este valor.
- El afán de superarse contantemente y de asumir riesgos recordemos que al momento de la pasantía la empresa se estaba recuperando de un momento crítico.

Observé en la empresa que existe por parte *dirección operativa* que se da en cuanto a la resolución de problemas diarios, referido este aspecto al control operativo,

que tiene que ver con que las ventas sean bien cobradas, que las compras sean bien registradas en el sistema de base de datos, que los datos de los empleados sean bien cargados, monitoreo constante de las operaciones de la planta de administración.

Por otra parte esta la *dirección estratégica* que es mucho más compleja, ya que esta debe desarrollarse en ocasiones no rutinarias y un tanto ambiguas, son problemas que involucran a toda la organización por ejemplo la rotura de una maquina importante o fundamental; que inmovilice el desarrollo de los pedidos diarios, puede desencadenar en un posible caos, pero solucionable en un plazo que igual provoque perdidas ocasionales, en este aspecto se afectan las decisiones operativas diarias.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR

Cuando hablamos de estrategia es difícil hacerlo sin referirse a Michael Porter, y su tan renombrado análisis de las cinco fuerzas, donde se analizan los competidores potenciales, la competencia existente, los compradores, y proveedores, de estos dos últimos lo que interesa es su poder de negociación.

Competidores Potenciales: Son todas las posibles empresas que decidan ingresar al sector de la empresa Arideros, este punto del modelo de rivalidad es clave para analizar, como la empresa estudiada se avoca a realizar variadas actividades, es posible que muchos potenciales competidores sean atraídos en competir con ella en al menos una de sus actividades. Las barreras de entrada son: altos requerimientos de capital; que los costos son cambiante y suelen elevarse y la tecnología que debería mejorarse en la empresa Arideros.

Competidores existentes: en el sector: Son un conjunto importante de competidores, pero también son diversos, es decir compiten en una actividad de las que realiza la empresa, puede tener ventajas en tener muchas maquinas disponibles, (aunque la mayoría desgastadas). Quizá su competidor directo de venta de ripio se enfoca mas en colocar su producto a un precio menor, por lo cual la rivalidad suele ser alta, pero es importante decir que se ve limitado este competidor con el método de distribución que posee; suele colapsar por roturas de maneras ocasionales de camiones de reparto, beneficiando mucho a Arideros.

Compradores: En cuanto a los compradores como son muy diferenciados, debido a que las actividades de la empresa lo son, es por ello que existen compradores a los que se les brindan bonificaciones, se privilegian por ejemplo albañiles locales, también debe decirse que hay mucha sensibilidad al precio que mes a mes se modifica, y puedo sumar a modo personal que un producto como la arena lavada provocaba mucha reticencia a la hora de que se solicitaba el precio, el cual se había visto aumentado en agosto en un % elevado, debido a los costos de los fletes que le ocasionaba tener ese producto a la empresa.

Proveedores: En este aspecto hay variados proveedores y ya quizá por costumbre la empresa trabaja con estos proveedores; por ejemplo: los de combustible, hay cierto grado de concentración por la especificidad de ciertos insumos, suelen trabajar mancomunadamente con algunos de ellos, hay un fuerte trabajo de negociación, en este aspecto, poseen alternativa de cambiarlos, solo en algunos casos se nota dependencia. Se puede sumar a este aspecto que según los requerimientos diarios, de la misma estos son seleccionados.

Sustitutos: en algunos de los productos de la empresa pueden existir sustitutos, en otros difícilmente quizá la sustitución propiamente dicha puede variar en por ejemplo: la manera de recoger escombros, que puede ser realizado por un persona común que pueda recolectar de manera alternativa los mismos.

Como conclusión del análisis de rivalidad, hay varios aspectos que la empresa debería tener en cuenta para definir su estrategia. A mi parecer puede ser de amplitud como define Miller², porque como hemos dicho la empresa atiende a variados clientes, por lo cual debe haber una correcta elección de los productos en sus cantidades y calidades y también en cuanto al servicio de asesoramiento en ciertos momentos. Y también dentro de este aspecto la estrategia a orientarse a la realización de obras (amplitud geográfica) que significan una gran movilización de recursos pero también una fuente de ingresos importantísima.

² <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-12.pdf>

Foda de la empresa:

Parte Interna

Fortalezas	Debilidades
La ubicación consiste en una ventaja ya que el lugar es conocido desde hace mucho tiempo, además de poseer un terreno extenso y apropiado.	Poco mejoramiento de maquinaria antigua.
Buena estructura administrativa, definida con tareas claras de cada empleado.	Desarrollo marketinero en ciertos momentos deficientes, tiende a estar como en un punto medio no hay gran difusión a parte de la común (radios, diarios).
La venta directa y la persuasión, a través de la transmisión de las bondades de los productos.	Falta de innovación en ciertos aspectos del proceso de trabajo: ejemplo en el archivado de papeles.
Efectividad en el cumplimiento de los pedidos. (Importante recurso humano :vendedor)	Precios elevados en algunos productos. Que le provocan altos costos en una de sus actividades.
Tener una cartera amplia de clientes.	Cierta dependencia bancaria.
Concreción de obras civiles que le otorgan un renombre; buena imagen.	Falta de modernización en ciertos aspectos, como la incorporación de venta por internet.
Buenas relaciones laborales y ambiente colaborativo. Buen diálogo entre los miembros del grupo.	Dependencia climática, frenan los repartos y suelen provocar un colapso (retrasos).
Lealtad de los empleados no emparentados, recordemos que es una empresa familiar.	Deficiencia en algunos casos del sistema de información.
Si se han dado incorporaciones reciente de maquinaria, y maquinas menores sumadas a las antiguas.	Capacitación de los recursos humanos de la empresa, poca atención a lo mismo, podría mejorarse: suelen brindar apoyo a los empleados pero debería haber planes de capacitación ampliados a todos los empleados.

Tabla 03: Foda de la empresa parte interna.

Parte Externa

Oportunidades	Amenazas
Aprovechar futuras roturas de su competidor directo "Gordon".	Cambios futuros en la política fiscal que desencadenaría que la empresa deba cumplir nuevas responsabilidades enmarcadas en lo tributario.
Aprovechamiento de realización de futuras obras, en la provincia se han anunciado construcciones importantes en las que podría participar.	Incremento constante de los insumos que generalmente la empresa necesita comprar.
Se podría enfocar en obtener más beneficios de las relaciones con los proveedores más importantes y habitúes.	Posible publicidad negativa, que aunque actualmente no la tiene si descuida el servicio al cliente puede obtenerla.
Los clientes han reaccionado de buena manera por incorporar nuevos productos pueden hacerlo de nuevo, haciendo un estudio de mercado.	Vulnerabilidad en cuanto a no tener una política clave de gestión ambiental.
Podrían sorprender a la competencia lanzando el comercio electrónico de sus productos, o captar pedidos de esa manera.	Exigencia del estado de participación en proyectos comunitarios, sin querer la empresa incorporarse.
Captar como positivas las relaciones con otras organizaciones, como las Universidades e Institutos locales.	Freno al ingreso de repuestos política Gubernamental que frena lo importado.
Participar en patrocinios que pudieran otorgarle mejor imagen corporativa.	El constante aumento de la inflación.

Tabla 04: Foda de la empresa parte externa

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

Gracias a Henry Mintzberg podemos clasificar a las organizaciones y mencionar el tipo de estructura que estas poseen, esto es de gran ayuda ya que permite una comprensión más acabada del arreglo o disposición de los recursos de la misma, como bien hemos estudiado teóricamente las empresas utilizan las estructuras como medios para alcanzar sus objetivos.

La estructura es una parte orgánica de las organizaciones cuyos elementos integrados y coordinados logran o permiten obtener resultados, son parte de la estructura los procedimientos formales e informales, allí cabe mencionar que se encuentran los sistemas presupuestales a los cuales no tuve acceso, así como también, lo que involucra los procedimientos administrativos y contables, los cuales si pudieron ser observados en la práctica profesionalizante, estos tienen la característica de ser llevados a cabo a través de los años y son claros y conocidos por los integrantes de la empresa. El estilo de dirección, es sencillo debido a que existe cierta manera de hacer las cosas son reconocidas por todos, y los empleados que se van sumando a su vez van capturando los pensamientos e ideas de la empresa y los hacen propios. El personal es la parte que da vida y lleva a cabo los pensamientos e ideas de la empresa, claves para desarrollar sus tareas así como también para reflejar el proyecto que idea la organización.

En Arideros los empleados tienen poder de resolución de los problemas cotidianos y los lineamientos son bajados por la dirección en caso de que sea necesario, esto permite que se acerquen a lo proyectado por el estilo de dirección involucrando habilidades, el "saber hacer" de cada persona en su puesto, esto favorece que las ideas o valores de la empresa por lo menos sean asumidas por los trabajadores, quedando también a criterio de ellos que luego de conocerlos realicen un aporte a la organización.

En función de estos conceptos, existen *mecanismos de coordinación* los cuales son: la adaptación mutua, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de los resultados, estandarización de las habilidades y también de las normas dentro de estos mecanismos la empresa encuadra en el *mecanismo de supervisión directa* ya que hay una jerarquía marcada, el trabajo se controla desde el

ápice estratégico ejercido por los gerentes de la empresa, luego pasa por la línea media desarrollada por los encargados de cada sector (departamentos) hasta el núcleo de operaciones que son los operarios varios, y los empleados de cada obra civil.

Podemos decir que existe *descentralización de las decisiones*, se observa delegación de las mismas en las manos de otros empleados, es decir los gerentes delegan en los encargados de cada área determinadas tareas, estas son ejecutadas o realizadas de manera continuada los gerentes revisan esa información y ven si es necesaria alguna corrección o modificación.

Ya avanzando aún mas, es oportuno hablar de qué tipo de organización es la que posee Arideros Srl.: Esta es una organización funcional donde las actividades generalmente suelen ser desarrolladas rutinariamente, como bien las llama Mintzberg, son organizaciones que pertenecen a la burocracia mecánica, queda bien clarificado en la siguiente frase "Las burocracias mecánicas tienden también a ser identificadas con sistemas técnicos regulares, ya que estos rutinizan el trabajo, y permiten así que sea formalizado"³. Cabe aclarar que aunque sean repetitivas las tareas que se desarrollan, eso no descarta que en el desarrollo ocurran hechos fortuitos esto obviamente involucra correcciones al accionar diario. Es por ello que también debemos aclarar que también se combina con la estructura simple, porque como ya lo hemos mencionado el mecanismo coordinador es la supervisión directa.

Este es el modelo que nos presenta gráficamente Henry Mintzberg de la Estructura de una empresa con cualidades propias de la burocracia mecánica y también la importancia del ápice estratégico por esto decimos que es una combinación de las mismas. Híbrido entre la estructura simple y la burocracia mecánica.

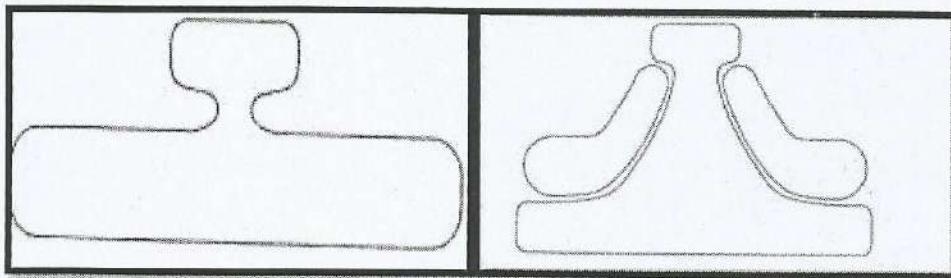


Imagen 01: Estructura Simple y Burocracia mecánica.

³ Mintzberg Henry, Diseño de las Organizaciones Eficientes, página 145

Otro punto clave en la estructura es hablar de la *comunicación*, como herramienta que permite dar a conocer no solamente la información de la rutina diaria sino también las reglas o procedimientos que quizá puedan modificarse, esto sería la estructura de trabajo y de disposición de los recursos, en la empresa donde se desarrollo la práctica se observa que la comunicación es informal entre los encargados de cada sector, cada persona ejecuta su trabajo , a su vez se ayudan con la atención telefónica y en caso de que algún gerente necesite algún tipo de información solicita por teléfono o pide que se presente en la oficina correspondiente, hay fluidez en la comunicación, emplean un lenguaje común, las interferencias comunicacionales son pocas, y se comparte un clima laboral muy bueno. Las fallas comunicaciones en cierta manera suelen suceder con los encargados de las obras civiles, que se llevan a cabo en otros lugares a veces suelen ser defectuosas, o ocurrir errores con las planillas de información que traen a la empresa, pero son casos contados, y con consecuencias mínimas.

ORGANIGRAMA: Como representación gráfica de la empresa Arideros a mi concepción se percibe un organización departamental, muestra la división de trabajo, la comunicación y la línea de autoridad. La manera de mostrarlo es verticalmente, debemos decir que la empresa no puso a disposición el mismo por lo tanto cabe aclarar que el siguiente organigrama es una percepción personal del pasante..

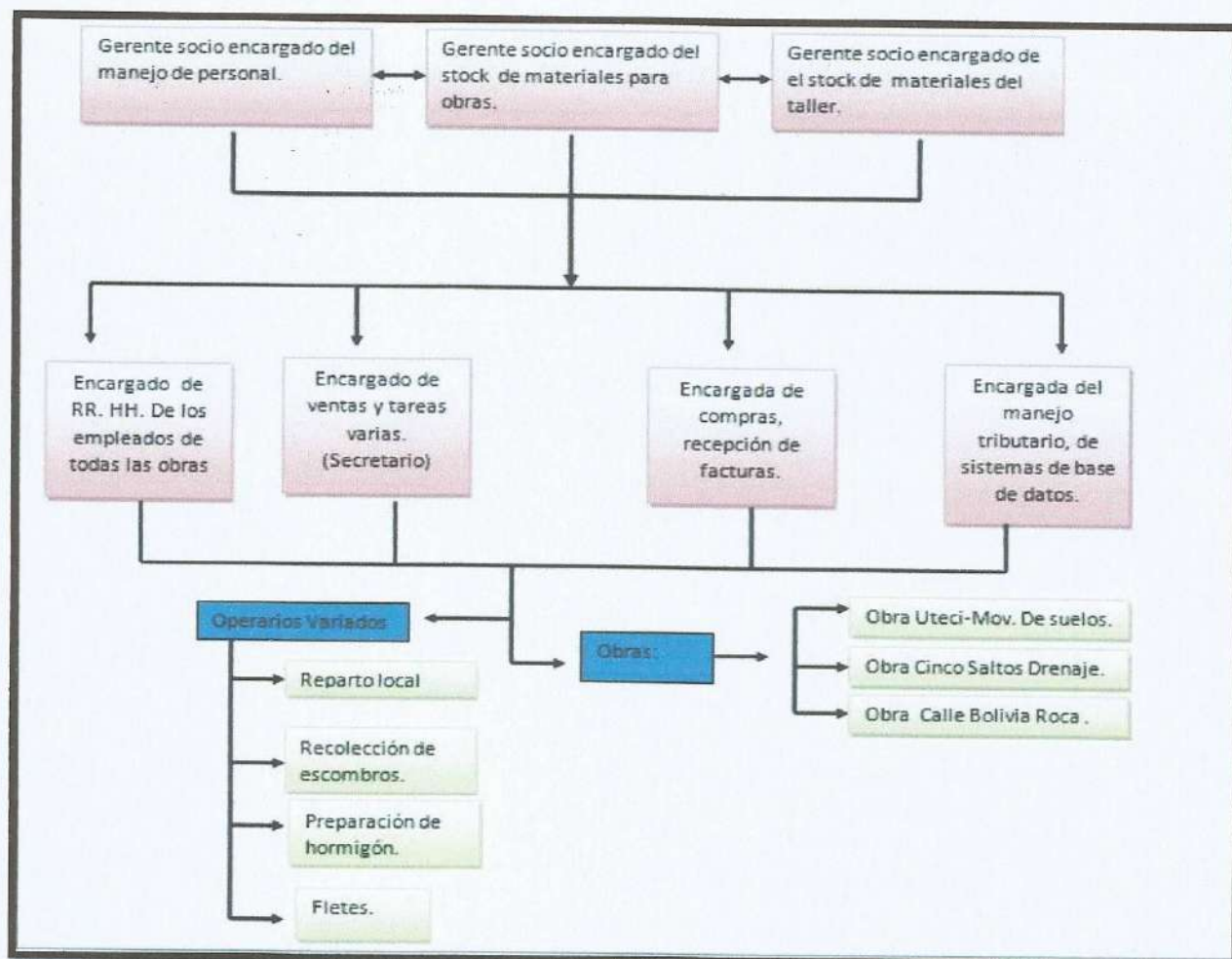


Imagen 02: Organigrama Arideros.

En este organigrama, se observa, que hay una *departamentalización de las funciones*⁴, es decir la organización de la estructura, está dada por las principales funciones de la empresa, las cuales están representadas en cada área donde están los encargados (departamentos). Esta división interna por especialidad es la más fácil de precisar y observar, ya que incluso en el edificio la disposición de los recursos se da de esa manera, pero como bien cita Idalberto Chiavenato, cuando hay departamentalización esta no suele ser solo de una manera sino mas bien puede involucrar otro tipo de departamentalización como la dada por productos o servicios que involucra la agrupación por los resultados obtenidos , esto a mi consideración sucede cuando se organiza la información por obras, contratos, y demás involucrando

⁴ Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, página 191

la división departamental. Esto sucede debido a que las obras civiles que realiza la empresa, involucra la obtención de un rédito importante por ello es que los resultados son de mucha importancia para la empresa.

Es parte del diseño estructural el *proceso de comunicación* que recordemos se da en todo tipo de organizaciones, siendo un punto trascendente la comunicación de los puntos importantes de la empresa los cuales son presentados de forma escrita, más aún si son pedidos por la alta gerencia, en este contexto el flujo de información fluye de los niveles altos a los más bajos (comunicación vertical ascendente)⁵, son ejemplos: el pedido de los informes de obra, los informes tributarios que antes de ser llevados a los órganos correspondientes son vistos por los altos mandos, estos siempre son solicitados por los gerentes principalmente el de manejo de personal que también ejecuta tareas de revisión de la organización en general.

Debe decirse que también en el proceso de comunicación hay flujos de *información de carácter informal*, hay muy buena comunicación entre los distintos niveles de trabajadores, ya sean administrativos u operarios comunes, diría que hay mucha confianza, y esto es importante porque si bien en el organigrama se esboza mas la parte formal del ente, debe reconocerse que la información entre distintos niveles es importante no solo para que cada dato que necesiten sea obtenido sino también para fomentar un clima laboral bueno y efectivo para lograr que se acerquen a las metas organizacionales, no hay un flujo ordenado de arriba hacia abajo sino mas bien fluye de la "manera" que se necesiten comunicar, (mejor dicho del dato que quieran obtener, quien se los pueda dar, van directamente al que pueda informar) generalmente verbal ya sea por llamados telefónicos, por radio, o la mera expresión de la palabra en la oficina central.

También conviene decir que hay *red de rumores*⁶ que se han observado en la práctica profesionalizante, esta es un tipo de red informal, que comunica información extraoficial, provocando filtraciones por ejemplo de las ejecuciones de obras próximamente, pero en estos casos hay temas donde no solo los temas de negocios

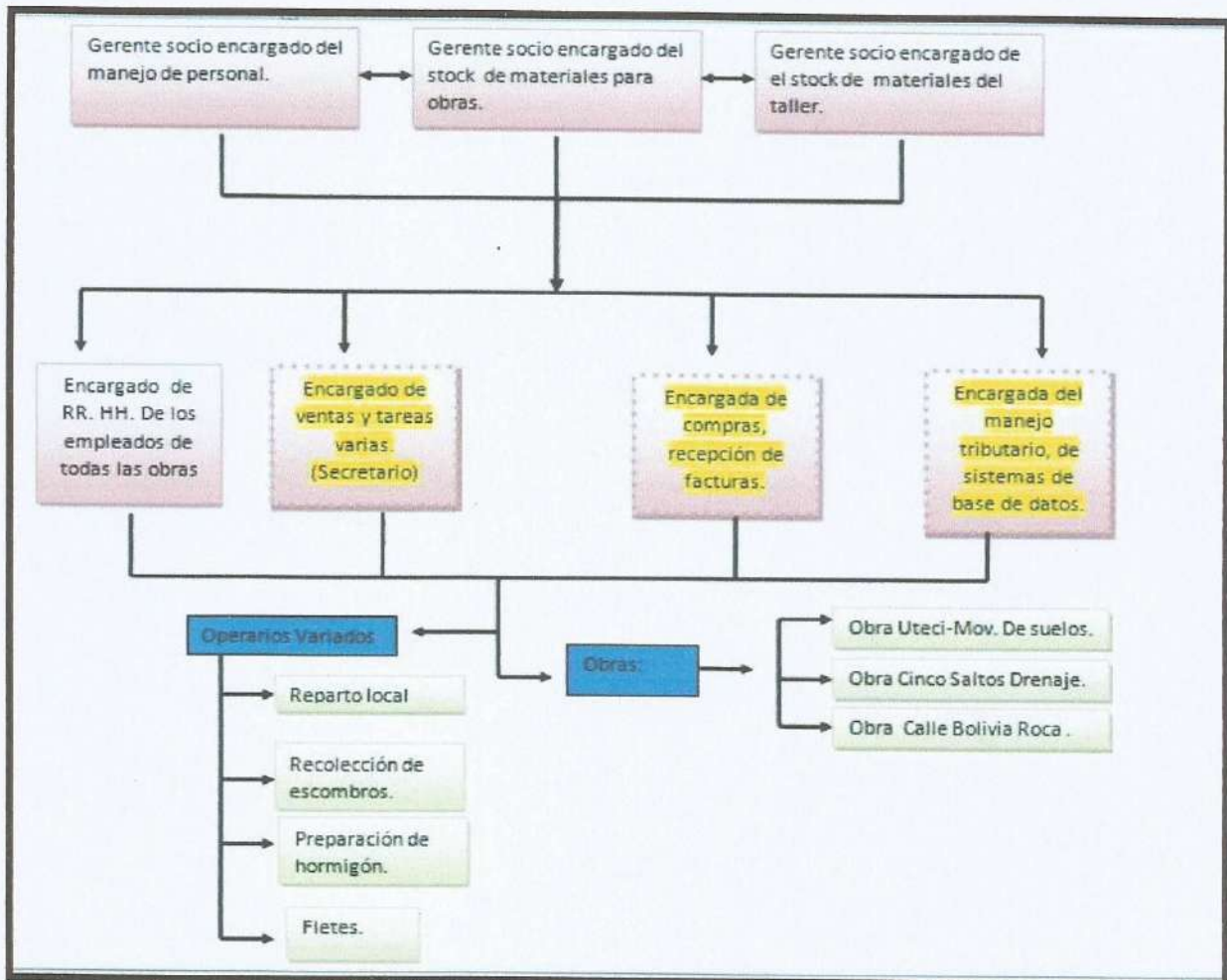
⁵ Duran Regina ;Scoponi Liliana y colaboradores, El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI, Bases para una competitividad sustentable, Capítulo 6: Dirección, pág. 191

⁶ Jones, Gareth R & George Jennifer M.; Administración Contemporánea, Capítulo dieciséis, pág 583

importan sino también los personales, mezclándose un poco lo organizacional con lo propio de los empleados. Esta información que circula y puede centrarse más en lo personal, me parece que provoca más problemas que beneficios ya que son aspectos que no ayudan en nada al ente, sino que solo provocan murmullos innecesarios.

UBICACIÓN DEL PASANTE EN EL ORGANIGRAMA:

Principalmente las tareas, actividades que desarrolla el pasante se ubican en los departamento de ventas y compras, algo del manejo de procesamiento electrónico de datos, manejo tributario dado por manos del tutor así también la ejecución de ciertas tareas de conciliación bancaria; estas son tareas vinculadas con la línea media de la estructura con alto contenido administrativo, también contable y de manejo de base de datos.



Captura organigrama.

En esta captura del organigrama podemos apreciar cuatro departamentos, de la línea media dentro de los cuales solo se realizaron actividades propias de *tres de ellos* (resaltados con amarillo y con un borde y sombreado especial), antes de ir a la descripción semana por semana de las actividades, es conveniente describir el sistema de información que se emplea en la organización.

SISTEMA DE INFORMACIÓN:

Sistema de información es definido por Laudon & Laudon, como desde "el punto técnico como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización"⁷, en el caso de la empresa que hablamos, obviamente están cargados en ella los datos de los empleados, de los proveedores, y también así de los clientes, estos datos, así como las direcciones y demás aspectos están cargados y la forma que se le da técnicamente a este almacenamiento de la información es la BASE DE DATOS DE ARIDEROS.

Toda la información que encontramos en la base de datos está encuadrada en la imagen de Laudon & Laudon, que es un diagrama básico y de ayuda general para comprender lo clave del sistema de información:



Imagen 03: Genérico sistema de información.

⁷ Sistema de Información Gerencial Administración de la empresa digital. Kenneth C. Laudon & Janet P. Laudon, décima edición (2008), Capítulo 1 página 14,

Hablando mas exclusivamente del concepto de sistema de información debemos decir que es de gran trascendencia para la toma de decisiones de los distintos niveles gerenciales, recordemos que la información es la *fuerza de inteligencia* que disponen los gerentes así como los demás empleados para ejecutar las tareas y actividades diarias, y que también sirven para decidir el accionar o curso de la empresa en un futuro o largo plazo.

El sistema de información es fuente de apoyo para decidir, es por eso que los empleados que necesitan la información son quienes tienen acceso así como los niveles más altos encargados del control se basan en esta fuente de datos organizados, siendo ellos mismos quienes se encargan de cargar esos datos.

Es allí donde se habla de sistema de información administrativo como parte de la tecnología de información (TI), refiriéndose al hardware y software de cómputo destinado al manejo de la información.

En la empresa Arideros, como en todas las organizaciones es importante contar con datos lo más claros y precisos sobre las empresas proveedoras, así como de los clientes ya sean empresas civiles del estado o clientes particulares, más aún contar con el detalle de los empleados, sus datos personales; esto para hacer funcional a los departamentos, y contar con los datos importantes en un soporte donde estén resguardados. A partir de allí puede que la empresa obtenga una ventaja de tipo competitiva intangible⁸.

Los sistemas de información empresarial son expuestos por Laudon & Laudon desde una *perspectiva funcional* es donde se ve la relación con Arideros, porque se nombran las principales funciones empresariales que esta realiza estas son:

- Ventas y marketing.
- Manufactura y producción.
- Finanzas y contabilidad
- Recursos humanos.

⁸ Ventaja Competitiva Intangible: Impacto benéfico que puede surgir del buen uso de los sistemas de información. Beneficiando tanto la productividad, calidad innovación y compromiso con los clientes y demás agentes participantes.

Cada uno de estas funciones empresariales podría decirse que coinciden con los departamentos de la organización obviamente, involucrando un proceso de trabajo particular, donde la estructura y la jerarquía son quienes se encargan de pautar y coordinar el funcionamiento de estos.

Es donde aparece el concepto de aplicaciones empresariales, "Son sistemas que abarcan todas las áreas funcionales, con la tarea de ejecutar procesos de negocios a lo largo de toda la empresa e incluyen todos los niveles de la administración"⁹, en el ente estudiado se aprecia que la aplicación que mas resalta es la de Sistema de planeación de recursos empresariales (ERP), donde se recopilan los datos de los distintos procesos de negocios claves como lo son: producción, finanzas y contabilidad, ventas y recursos humanos y se almacenan en una base de datos central.

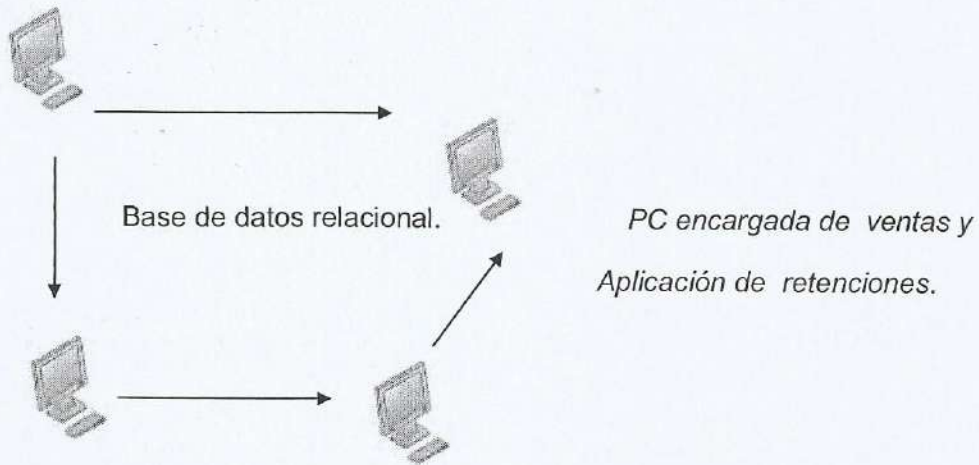
Se encuadra en el enfoque de la *base de datos* para la administración de datos, resultando como concepto de la misma: "es un conjunto de datos organizados para servir eficientemente a muchas aplicaciones al centralizar los datos, y controlar su redundancia"¹⁰, "una sola base de datos da servicios a múltiples aplicaciones", en el caso de Arideros, la empresa tiene un sistema de base de datos relacional, su funcionamiento se desarrolla en la oficina central de la empresa donde funcionan al momento de la pasantía cuatro PCs y al interior también hay PCs relacionadas a las anteriores, teniendo desde todos los puntos de la organización permiso para acceder a los distintos módulos donde se mencionan como importantes ventas y compras , también están en contacto con el tema recursos humanos. Cada uno de los cuatro empleados de línea media encargados de las cuatro PCs, se encargan de cargar a la base de datos manualmente información en el modulo compras, en el modulo ventas, así como de los empleados y de impuestos.

Estas son las PCs centrales de la línea media, encargadas de los distintos departamentos. En la parte gerencial hay también PC vinculadas.

⁹ Sistema de Información Gerencial Administración de la empresa digital. Kenneth C. Laudon & Janet P. Laudon, décima edición (2008), Capítulo 2 , pág 59.

¹⁰ Sistema de Información Gerencial Administración de la empresa digital. Kenneth C. Laudon & Janet P. Laudon, décima edición (2008), Capítulo 6, pág 229.

PC de la encargada de Recursos humanos.



PC encargada de compras.

PC encargada de la parte tributaria, fiscal.

Lo que vemos acá es una *red de computadoras*, donde es una manera sencilla de conectar entre empleados PC y mantener la conectividad. La definición textual de este concepto tan importante es: "Si usted quisiera conectar las computadoras de dos o más empleados en la misma oficina, requeriría una *red de computadoras*."¹¹

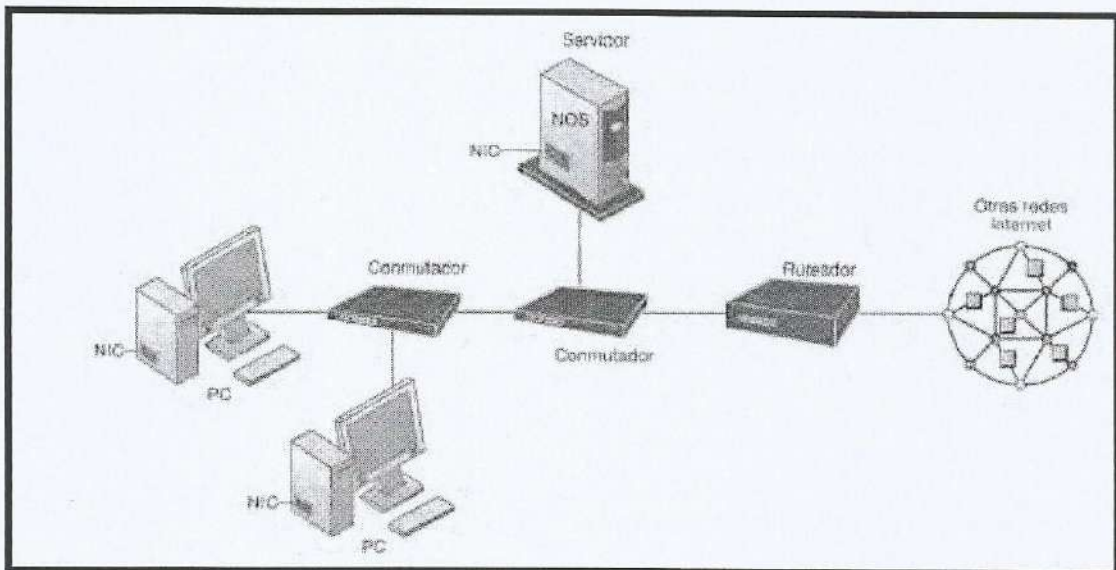


Imagen 04: Red de computadoras.

¹¹ Sistema de Información Gerencial Administración de la empresa digital. Kenneth C. Laudon & Janet P. Laudon, décima edición (2008), Capítulo 7, pág. 264.

En Arideros se encuentra que el empleo de la base de datos sirve para mejorar el desempeño de la empresa y tener una buena toma de decisiones, esto puede sonar reiterativo, pero es clave por que sin un sistema adecuado de información la empresa no constaría con datos de importantísima presencia tanto en el curso diario, como en la búsqueda de datos históricos.

En base a lo anterior surge la *inteligencia de negocios*, que sirve para la acumulación de información, esto ocurre en concordancia a la base de datos que como bien sabemos sirve para tener ordenados los datos operativos, dándole seguimientos a las transacciones, permitiendo que la toma de decisiones se encuadre con las herramientas analíticas.

Recomendaciones a la base de datos de Arideros:

- Solucionar los errores técnicos que suele tener la empresa en ocasiones al cargarse los datos estos no son tomados como se debe. Los errores al momento de la práctica son mínimos no son graves.
- Lo importante sería que se le otorgará mas funcionalidad a la web de la empresa utilizar internet para relacionarse más avanzadamente con los clientes. Es decir volcar datos específicos de la base de datos a una web que permita relacionarse con los anteriores clientes así como con sus proveedores.
- Realizar una política organizacional desde la empresa que desarrolle o amplíe la infraestructura de redes corporativas. Esto involucra redes telefónicas, así como internet.
- Enfocarse en lo importante que es ejecutar una buena administración de datos, esto involucra tomar una decisión en base a esto, es decir cuando se llega a comprender la importancia que tiene un sistema de información en un ente, se tiende a desarrollar políticas de información, y un aseguramiento de los datos.
- Instaurar un *gobierno de información*¹², esto significa tomando la envergadura de la empresa, desarrollar los puntos anteriores pero además encargarse de

¹² Sistema de Información Gerencial Administración de la empresa digital. Kenneth C. Laudon & Janet P. Laudon, décima edición (2008), Capítulo 6, pág 247.

desarrollar "las políticas y procesos para manejar la disponibilidad, usabilidad, integridad y seguridad de los datos empleados en una empresa, con un énfasis especial en promover la privacidad, la seguridad, la calidad de los datos, y el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales".

- La buena ejecución de esas políticas de información lo que genera es que se pueda ejercer un control previo de los datos para luego pasar a la información misma que ya ha sido analizada. Y hacer entonces un control organizacional en toda la extensión.
- En el vocabulario informático y de sistemas se habla de realización de una auditoría de la calidad de datos. Sería el sondeo de los datos. Complementándose con la depuración de datos o limpieza de los mismos estos conceptos son un tanto técnicos pero importantes a la hora de instaurar la administración de datos.
- Otro punto que debe sumarse es que Internet es sumamente vulnerable por esto la empresa si se centra en ejecutar un comercio electrónico más extenso debería ejecutar una protección de datos. Más aún si la base de datos se vuelcan extensamente al conocimiento de proveedores y clientes. Esto claramente sería un riesgo.

Descripción de las Actividades concretadas en la empresa:

Primera semana: "Reconocimiento del entorno organizacional así como también de las primeras funciones"

Entre las tareas desarrolladas durante este pequeño lapso, obviamente hay un reconocimiento propio de las dos partes, donde se pautan horarios de entrada y salida, así como también comienzo a entender cierto lenguaje implícito de la organización.

Como actividades propias de carácter administrativo, he comenzado a trabajar con la base de datos de la empresa, en el modulo compras, cargado factura de tipo "A" correspondiente a varios de los proveedores de la empresa, dentro de estos se encuentran "TecnoValle Srl", "YPF", " Shell" , etc; estas proveedoras de combustible, permite agregarle una característica más a la secuencia de carga ya que se me brindo el conocimiento del cálculo del combustible, mencionando que puede ser gas oil, nafta o un combinado de ambos con repuestos, variando según el detalle de cada factura.

Consiste generalmente en una actividad sencilla de registro de estos documentos comerciales, que pueden incluir alguna dificultad, dependiendo de la empresa proveedora y de lo adquirido por el empleado firmante. En ese mismo registro se asigna un centro de costo y un sector. Todo propio y referente a la base de datos, que se encuadra en el programa conocido como Microsoft Access.

También he tenido acceso al modulo *sueños*, donde en una planilla se observa los empleados y las horas trabajadas, separadas por quincena, este aspecto se vincula con la carga de facturas, en el punto en que allí se localiza la información de los empleados firmantes de las facturas y el destino o consumo de lo adquirido (centro de costo/ sector).

Se me ha permitido también el desarrollo de tareas en el programa SICOSS¹³, (solo por tareas asignadas por el supervisor) vinculada a la revisión de remuneraciones brutas, de periodos pasados.

Como continuación se me ha permitido el acceso al resumen de las cuentas de Bancos en las que se realizan diversas transacciones. Allí solo debía hacer el cálculo

¹³ <http://www.sicoss.com.mx/software.htm>

de una planilla de Excel que se emplea de manera informativa, es decir de uso particular de la empresa. Este se registra como una factura y se finaliza el proceso.

En el comienzo de la **segunda semana**, he sumado a todas las tareas anteriores la carga de notas de débitos y créditos, así como también registro de pagos en el mismo modulo de compras; igualmente se me permite el ingreso de recibos, que me proporciona otra experiencia, todo ello vinculado a la carga de cheques. Se continúa con la tarea o actividad de cargas de facturas de todo tipo a la base de datos.

Actualmente, se me otorgo la actividad de atención telefónica que desarrollo conjuntamente con la persona encargada, estas han sido principalmente las actividades que voy sumando y realizando en mi estadía en la empresa Arideros.

Como conclusión de estas dos semanas en la práctica profesionalizante que me encuentro desarrollando en la empresa, he transformado el conocimiento en experiencias de muchos de los temas vistos en la carrera, esto claramente es uno de los objetivos de la pasantía, que se verán aumentados a mi criterio a medida que cada actividad que vaya desarrollando tenga más responsabilidad, y asimismo descubrir y tener acceso a la información que me permita definir a la organización tanto en su estructura, como en su manera de desempeñarse de los lideres, así también la manera en que se toman las decisiones y el proceso comunicativo que transcurre en la misma.

En la **tercera semana** he tenido la posibilidad de seguir cargando facturas, de dos encargados de gestión de control de la Obra de Drenaje de Cinco Saltos, allí obviamente continuamos con una tarea mecánica; estas eran del lapso transcurrido entre mitad de julio y finales de agosto. Teniendo como guía una planilla de caja elaborada por los empleados. (Es importante decir que hay facturas de distintos tipos, además de documentos que se cargan como débitos)

Primero se corrigió, hasta llegar a coincidir la planilla de caja con la caja que nos brinda la base de datos.

A continuación y hasta el día miércoles, desarrollamos una tarea similar pero con la planilla del otro empleado, haciendo coincidir el concepto de la caja con el de la base

de Arideros, esta etapa comienza a vincularse con el módulo caja (parte de los módulos a parte del mencionado compras) obviamente.

También estas actividades involucran tareas de pagos a empleados, en concepto de adelantos de sueldos por quincena. Que deben registrarse de manera efectiva. Conjuntamente con las transferencias que implican un registro desde la caja de la sede, a la caja de los encargados, cuando el resto que les queda, es mínimo, generalmente se realizan un serie de 2 o más transferencias en el lapso observado.

Esto me permite llegar a ciertas conclusiones en cuanto a que estas tareas tienen vinculación con el proceso de control, que en el proceso administrativo es de vital importancia. En este caso se toma como concepto de control: "*función reguladora de los demás subsistemas de la organización*"¹⁴.

Tomando como subsistemas una de las obras más importantes que tiene actualmente la empresa Arideros, Cinco Saltos- Drenaje, donde el control ejercido es de tipo operativo es decir, se controla la transferencia de dinero a los empleados, como actúan y llevan a cabo los manejos contables diarios, allí se busca concordancia con las normas, procedimientos y reglas que enmarcan a la empresa.

Con relación a observar hechos reales, debe haber una guía para que los resultados reales coincidan con los deseados, esta tarea es ejercida responsablemente por mi supervisor, quien delego la tarea de cotejar una información elaborada por otro empleado; sería un control de tipo por repetición, en el punto que dos sectores procesan la misma información, a veces simultáneamente, debiéndose verificar idénticos resultados, existiendo la posibilidad en ciertos casos de realizar un auditoría interna, en caso por ejemplo de facturas que no estén, o se encuentren repetidas en sus montos en un mismo día.

Estas actividades, han sido complementadas con la función de archivar facturas, en carpetas adecuadamente con un proceso preestablecido, de numeración y ubicación además de los duplicados, los débitos y los resúmenes de cuentas de las principales empresas que suministran el combustible a Arideros Srl. De manera paralela se

¹⁴ Regina Durán, Liliana Scoconi Y Colaboradores; Bases para una Competitividad Sustentable. Capítulo 7 Proceso de control. pág. 207.

cargaron facturas de la última semana de agosto correspondiente a Tecnovalle, que involucraban un cálculo de combustible de manera combinada: nafta, gas oil, repuestos y lubricantes; a incluirse como ya hemos dicho en la base de datos, a confirmarse los datos de sector y centro de costo.

Como último aspecto, se me capacitó para el desarrollo de retenciones (a facturas) ingresando en un nuevo módulo, de impuestos, si bien esta tarea es de carácter sencilla, es importante sumar y acreditar el desarrollo de la misma.

Cuarta y Quinta Semana

La semana comenzó con la tarea de nuevamente cargar facturas, de tipo "A", luego se verificó que las facturas de agosto, de las principales proveedoras de combustible estuvieran imputadas, esto significa la correcta asignación de centro de costo y su sector (para lo cual hasta esta semana necesitaba del asesoramiento para esta semana).

Luego de cumplir con ello, archive en su correspondiente carpeta, las facturas de tipo "C" y demás débitos, las facturas "A" en otra carpeta. Y los remitos, recibos, y duplicados en su carpeta previamente asignada. Además de retirar los documentos más antiguos en cada carpeta, para tener espacio necesario para los restantes meses del ciclo contable.

Es importante hacer notar que el ordenamiento, es una parte clave, así como la registración contable, que por lo tanto debe tener "todos" los comprobantes de cada acción que realice cada empleado de la empresa (es en ese momento cuando se procede al archivado). Esta es la considerada información financiera (dentro de la clasificación es la *"información contable que se corresponde con las normas profesionales"*) que forma parte del sistema integrado de información¹⁵, que de manera global da señales de los lineamientos y manera de llevar la contabilidad de la empresa.

También he comprendido en cierta manera la forma que tienen del registro de las horas de los empleados en cada actividad, (si bien no ha sido una actividad

¹⁵ Ostengo, C Héctor; "Desde el sistema integrado de información hasta el cuadro de mando integral"; Control de Gestión; Capítulo 1, Pág. 26.

asignada, propiamente a mi persona) he tenido acceso a la misma, recordemos que las remuneraciones son pagadas por quincena, y que su registración es manual hasta el cumplimiento de las primera dos semanas, (en este caso hablamos de septiembre), donde son cargadas a la base de datos de Arideros.

En cuanto a la quinta semana, las actividades son normalmente desarrolladas, no han variado en lo ya señalado, se procede a la finalización de la tarea de archivar lo que restaba, luego se procedió a ejecutar por mandato del supervisor conseguir el boleto de pago del formulario 931,¹⁶ cuyo procedimiento es cargar previamente los sueldos brutos en el SICOSS, luego se genera la declaración jurada; ese archivo se sube al sitio de la AFIP, obviamente se ingresa con la clave fiscal de la empresa, y se procede a generar el volante electrónico de pago, con el cual se traslada al banco a efectuar la cancelación.

Como continuación del trabajo ejecutado en cuanto a la anteúltima semana, se procedió a la carga de las retenciones (Ingresos Brutos), en un segmento llamado agentes de retención de la provincia de Río Negro. Estas retenciones, mejor dicho su valor coincidió con el de la base de datos, lo cual nos da la señal que la tarea ejecutada está bien. Luego de ello continuamos con la carga de las mismas, de Ypf, Tecnovalle y Juan Carlos Dulsan, proveedores ya mencionados y de vital importancia. Estas han sido cargadas en el modulo Varios, de la base de Arideros, de allí, se procedió a traspasarlas al programa Siap¹⁷, cuyo paso siguiente es "Agente de Retención de la Provincia de Río Negro.

Como finalización semana lo que se desarrollo fue la tarea de cargar los pedidos de los clientes en el modulo de ventas, ya efectivizados, es decir cobrados. Como correlato de esta tarea en el modulo ventas, se cargan los pagos ya sea a proveedores o el pago de adelantos a empleados, esta cifra debería coincidir plenamente con el que lleva a cabo la persona a cargo del "mostrador", que lleva un registro manual (libro diario) de cada paso de la empresa debido a que él es el encargado de realizar el itinerario de pedidos, a donde fluyen los recursos monetarios de cobros, desde donde

¹⁶ <http://www.afip.gov.ar/genericos/novedades/sudeclaracion.asp>

¹⁷ SISTEMA INTEGRADO DE APLICACIONES.

se realizan las transferencias o adelantos a obras de otro lugar. Y donde también se efectivizan los pagos en general y particular.

Sexta semana:

En primer lugar es importante decir que en la etapa de finalización de la pasantía las tareas fueron muy similares e iguales a las de la semana pasada, casi ya sumamente involucrada en la organización, solo se procedía a la carga de facturas, como bien ya se había aprendido, también se procedió al archivado restante, imprimir caratulas de las carpetas que mostraban remitos importantes, la resolución de resúmenes de cuentas de determinados bancos, que para la empresa eran meramente informativos.

Solo a materia informativa enumeraremos las tareas:

-Carga de facturas, entre ellas de proveedores de combustible y variados.

-Tarea de archivado y creación de caratulas.

-Resolución de resumen de cuenta de los principales bancos de la empresa.-

-Atención y recepción de pedidos, en esta última semana muchos, debido a que un principal competidor de la empresa Arideros, se había quedado sin la posibilidad de atender al público ni cumplir con la entrega por la rotura de una maquina.

También ya estando mas involucrada la atención de pedidos se volvía más fácil, se ejercía con ayuda del secretario que tenía más conocimiento en el tema de la construcción propiamente dicho.

Como bien se ha notado no he llegado a lograr una gran percepción sobre las obras que desarrolla la empresa, mis tareas fueron mínimas pero comprendidas gracias a la ayuda del personal con el cual desarrolle la práctica profesionalizante.

Diagrama de Gantt

En tanto a la manera secuencial en que se desarrollaron las tareas recurrimos a él diagrama de Gantt donde su mayor utilidad suele darse en los proyectos su definición textual es *"a menudo con la ayuda de paquetes de cómputos, crea el*

programa del proyecto superponiendo las actividades de éste, con sus relaciones de precedencia y tiempos de duración estimados a una línea cronológica. El diagrama resultante se llama gráfica de Gantt¹⁸." En el caso de la pasantía de Arideros, se detallaron anteriormente las actividades concretas pero a manera secuencial a continuación procederemos a mostrar el correspondiente Diagrama de Gantt de la práctica:

Semanas	Conceptos	Semana Laboral: 5 días		
		Inicio	Duración	Fin
Primera	Reconocimiento del entorno y primeros pasos en la base de datos Arideros. Primeros pasos en el modulo de compras carga de facturas, de proveedores de combustible.	14-ago	3 días	16-ago
	Acceso al módulo Sueldos, pequeñas correcciones y análisis de detalles. Pequeñas tareas en el programa Sicoss. Acceso al resumen de cuentas de bancos: "Nación y Patagonia".	17-ago	1 día	17-ago
Segunda	Carga de notas de débitos y créditos en la base de datos.	20-ago	3 días	22-ago
	Ingreso de recibos y carga de cheques.	23-ago	1 día	23-ago
Tercera	Comienzo de la atención al público, recepción de pedidos.	24-ago	1 día	24-ago
	Nuevamente carga de facturas, ahora: obra "Drenaje obra Cinco Saltos". Correcciones de la planilla de caja hacer coincidir resultados. Archivar facturas de períodos anteriores.	27-ago	5 días	31-ago
Cuarta	Verificación de facturas que estén imputadas correctamente a su sector contable	03-sep	3 días	05-sep
	Continuadamente carga de facturas de tipo "A" y a veces débitos.	06-sep	1 día	06-sep
Quinta	Comprensión en la forma que se cargan las horas de los empleados.	07-sep	1 día	07-sep
	Tarea de archivado de débitos y remitos antiguos.	10-sep	3 días	12-sep
Sexta	Conseguir el boleto de pago del formulario 931 en la página de la AFIP.	13-sep	1 día	13-sep
	Desarrollo de retenciones, y trabajo en el módulo ventas.	14-sep	1 día	14-sep
	Tareas repetidas mecánicamente, carga de facturas, revisión de los resúmenes de cuentas y tareas de archivado además de recepción de pedidos.	17-sep	5 días	21-sep
		29 días de pasantía		
		Se cuenta desde el día de inicio.		

Tabla 05: Detalle del diagrama de Gantt.

¹⁸ Administración de Operaciones, Procesos de valor, Lee Krajewski, Larry Ritzman y Manoj Malhotra, Octava edición, 2008, Capítulo 3; pag 82.

Consideraciones Finales:

APORTES RECIBIDOS DE LA EMPRESA HACIA EL ALUMNO PASANTE:

Cuando se comienzan a realizar tareas en la empresa, el alumno pasante llega con sus propios conocimientos a la misma, pero cuando la práctica profesional finaliza este se ha volcado a comprender y enriquecerse con nuevas metodologías o conceptos nuevos de trabajo, esta incorporación de información y de manera de hacer propias de desempeñar actividades de una empresa, a esto denominaremos aportes:

- Primeramente el pasante toma contacto con el personal, comienza su contacto o vinculación con la organización. Cumplimiento de horarios y la adecuación a la misma.
- Otro punto importante es el desarrollo de la tan mencionada en el informe base de datos, en este punto lo aportado es clave ya que la mayoría de las tareas fueron en esta base de datos
- El tutor empresarial permite que el alumno, desarrolle tareas en programas contables, por lo tanto ayuda a comprender cuestiones que para el alumno son nuevas.
- En otro punto que debe mencionarse, es que se desarrollaron tareas de archivo, estas comprenden la concepción de la organización de la información (documentos comerciales) donde son las denominadas tareas administrativas propiamente dichas.
- También hay aprendizaje que se vincula con algo propio de todos los trabajos que es que el pasante logre reflejar actitudes para relacionarse de buena manera con el público así también como con proveedores de la empresa.
- El pasante logra incorporar un lenguaje propio de la empresa, y de las variadas actividades que esta realiza, en esto lo importante radica que suma para el pasante, en futuras actividades que pueda realizar.

RECOMENDACIONES DEL PASANTE A LA EMPRESA ARIDEROS:

Es plausible realizar luego de todo el análisis que se hizo de la empresa, en un espacio temporal de seis semanas en trabajo diario con la misma, hacer una serie de recomendaciones a la misma sin el ánimo de criticar, solo con la intención de mejorar algunos métodos de trabajo. Para ello enumeraremos algunas cuestiones que podrían mejorarse:

- 1) La empresa realiza tareas de manera rutinaria como hemos mencionado ya antes, y a su vez su misión y visión no está clarificada exteriormente, esto podría ser modificado ya que como bien sabemos la planificación estratégica bien elaborada ayuda a los empleados a involucrarse mejor en la concreción de objetivos. Mucho más cuando esto es de conocimiento de todas las partes de la organización.
- 2) Es importante que la empresa luego de salir de la etapa crítica en la que estaba cuando se efectuó la practica profesionalizante, pueda pensar en desarrollar un cambio en algunas maquinarias que ya se encuentran ya muy antiguas. Modificar su planta de maquinarias, en lo posible desde lo monetario.
- 3) La página de la organización podría desarrollarse o renovarse aun mas pensando en la importancia que toman las redes sociales, así como también que esta se puede usar como nexo para contactar mayor cantidad de clientes y también proveedores. Ya que la empresa se dedica a variadas actividades, una página de la empresa con la información de precios o para tomar pedidos sumaria mucho, además sería incorporar la tecnología como beneficio.
- 4) Otra cuestión en la que podría mejorar la empresa es en su base de datos, hay momentos donde su rendimiento baja, pero todo puede mejorarse aun más porque el programador de la misma se encuentra en la empresa.
- 5) Podría ser importante también que se le den más estímulos a los trabajadores, y se focalice en la capacitación de los mismos.
- 6) La información en todo ente es importantísima, por ello se debería darle importancia a los medios de comunicación la informalidad que se da en la empresa suma a las relaciones personales pero esto suele ocasionar problemas

de rumores para evitarlos los medios de comunicación se deben planificar mejor aumentar la formalidad.

- 7) Fomentar la cooperación de los empleados para hacer sugerencias, esto podría ser que cada vez que tengan una idea nueva lo plasmen en un papel y se le entregue al gerente o a uno de ellos mejor dicho, para que sean tomados en cuenta y además recibir aportes de los mismos.

Conclusión:

Durante el desarrollo de la práctica profesionalizante desarrollada en Arideros Srl, una empresa calificada y reconocida no solo en la localidad de Luis Beltrán, sino también en la zona de Valle Medio y lugares donde ha hecho construcciones civiles; se pudo efectuar un análisis que detalle el posicionamiento en el mercado de la empresa ya mencionada. Este parte desde una descripción gráfica, hasta un estudio más minucioso donde pasamos por el concepto de posicionamiento estratégico y también por el uso de herramientas gerenciales, como lo es el FODA.

La idea fue que el pasante pudiera calificar el actuar de la empresa aún con la limitación espacio temporal, y que quede claro como es la relación que la empresa tiene tanto con el público, con sus futuros contratantes, y también con los distintos proveedores de materiales de construcción. Además de mostrar cual es la relación que la empresa mantiene con los profesionales que están en la empresa y demás trabajadores. Para ello se recurrió a realizarle una entrevista a uno de los empleados para sumar información y complementarla con la ya adquirida.

Debe reconocerse la gran flexibilidad a la hora de desarrollar la práctica, el tutor empresarial desempeño un papel vital, que facilito el actuar y delinea los puntos importantes que incorporarían conceptos importantes al aprendizaje de un caso concreto y real. Esto ha sumado de manera importante al pasante ya que no contaba con experiencia laboral al momento de realizar la práctica.

Por lo tanto debemos decir, que el aprendizaje logrado ha sido complementado con la formación académica uno de los objetivos que se pautaron previa a la ejecución de la misma. Esto permitió apreciar de manera objetiva las posibles situaciones con la que se encontrara el alumno-pasante al entrar al mercado laboral.

La pasantía o práctica profesionalizante brindan al profesional y estudiante un contacto directo con el ejercicio de la profesión. En esta experiencia obviamente pauta que el pasante demuestre responsabilidad, respeto y seriedad a la hora de ejecutar sus actividades seguidas por el tutor empresarial de muy cerca.

Es importante decir también que la práctica supervisada, se aboca no solo a considerar aspectos que puedan ser aprendidos y concebidos en la misma, sino que hay claros aspectos de la carrera que allí se desarrollan, existiendo una vinculación directa, donde el profesional, realiza tareas propias de su carrera, esto es lo que llamamos incumbencias profesionales que son las actividades que se desarrollan que tienen relación con elementos concebidos en la carrera, podemos citar las siguientes:

- 1) Primeramente y de la perspectiva del *planeamiento estratégico*, se comprendió y trabajo en el *sistema de información la base de datos*, allí se cargaban los datos de las operaciones diarias de la empresa, por sectores.
- 2) Se aprecia en el punto anterior, que a partir de ello se realicen *medidas correctivas* (que de hecho se efectuaron durante la ocurrencia de la práctica).
- 3) Se comprendieron los conceptos en clase de lo que es la *gestión de recursos*, que involucro que se desarrolle también por sectores, generalmente de obras civiles que desarrolla la empresa.
- 4) También hay *evaluación de desempeño* del actuar de otros integrantes de la organización, lo que implica un seguimiento de sus acciones, hay un *control intermedio* como *función administrativa* que debe destacarse.
- 5) Formar parte del *equipo de la organización*, desarrollo de habilidades propias de ello.
- 6) Desarrollo del *proceso administrativo*, con la función "organizar" información.
- 7) No se pudieron desarrollar *funciones de dirección*, pero si hubo orientación al personal en el ejercicio rutinario de las tareas.
- 8) Planificación de los *procesos de trabajo*. Desarrollo de labores operativas.
- 9) Comprensión de cada uno de los espacios de los cargos, tareas y reglamentos organizacionales.
- 10) Comprensión de la *estructura*, su comportamiento jerárquico, así como la inclusión en ella. Y su diagramación gráfica que es lo que muestra el organigrama.
- 11) Actuar en el *área de comercialización* así como las *políticas* y actuar que esto involucra, conocimiento de las *estrategias* de comercialización, de los productos y precios.

12) Concepción de la *cultura de la organización*, así como involucrarse en los *objetivos*, y *metas* diarias.

Cómo último argumento luego de mencionar el trabajo efectuado, y además mostrar cual es la relación que se muestra con la carrera, los objetivos han sido cumplimentados, y el desarrollo no ha involucrado inconvenientes graves que deban mencionarse sino al contrario debe agradecerse el trabajo mancomunado y la concreción satisfactoria de la misma.

ANEXOS:

Anexo 01:

ENTREVISTA A EMPLEADO DE LA FIRMA:

1) ¿Cuál es su desempeño actual en la empresa Arideros S.R.L?, ¿este se ha visto modificado desde su ingreso?

Encargada del sector de compras.

No ha habido modificación, lo que sí sucede es que a medida que uno va conociendo más el funcionamiento de la empresa, se van incorporando nuevas tareas, por ejemplo, de otros sectores.

2) ¿Qué momentos históricos de la empresa ha vivido, o ha sentido que fueron trascendentes desde su incorporación? (obras, modificaciones en formas de trabajo, cambios sustanciales a mencionar).

En cuanto a los momentos históricos, si nos referimos a las distintas etapas de la empresa, diríamos que se encuentra en una etapa de desarrollo, donde actualmente se enfrenta a un proceso de retorno, luego de un período crítico sufrido hace unos meses atrás.

La empresa se encuentra constantemente realizando obras, por lo que ya se considera como una actividad o un servicio dentro de la misma. Todas las obras son trascendentes y tienen su manera particular de ejecutarse; la parte operativa, administrativa y gerencial, se va adecuando a las características particulares de cada una.

Aunque la base, muchas veces sea la misma.

3) Las tareas de los administrativos, ¿se ejecutan de manera colaborativa, se ayudan mancomunadamente?

Si bien, cada uno de los empleados tiene en general la responsabilidad de un sector específico, también desarrolla tareas de otros sectores. De esta manera el sistema funciona como un todo, donde los empleados, trabajan en conjunto (especialmente en el sector de ventas), para lograr satisfacer la necesidad del cliente.

Por lo que medianamente en cada tema, todo el personal administrativo tiene una idea de cómo opera cada uno en su sector.

Obviamente, lo que ya es muy específico de cada sector, lo realiza únicamente el encargado del mismo.

4) ¿Cómo organismo que recolecta, procesa, almacena y distribuye información, solo emplean la Base de Datos correspondiente?

Actualmente Arideros, como sistema de información gerencial, que recolecta, procesa, almacena y distribuye información, utiliza la base de datos Access.

Si bien, es bastante básica, por el momento es eficiente, pero podría mejorarse.

5) ¿La información importante es comunicada de manera formal o informal?

Si nos referimos a la comunicación gerente - socios versus empleados, como en todo, siempre existe una parte formal y otra informal, aunque la mayoría de las veces, la información se maneja de manera informal, es decir, de manera directa.

Muy pocas veces se realizan informes, resúmenes, memorándum, etc. para presentarlas al sector ejecutivo.

6) ¿La empresa califica aún como una empresa familiar a su criterio?

Por lo general, lo que se puede percibir es que dentro de la empresa, el gerente apoderado, los dos socios gerentes y el jefe de taller, mantienen la línea de sus puestos. Por lo que las cuestiones familiares quedan al margen de la misma, sin embargo, no deja de ser una empresa familiar, donde las decisiones se toman en conjunto.

Considero, que mi tiempo en la empresa, es aún muy corto como para brindarte más detalles acerca de esta cuestión.

7) ¿A su criterio cual es la actividad más importante de la empresa? Podría nombrar las obras actuales.

Si bien el tema de la venta de áridos dio nacimiento a la empresa, hoy se destaca y se conoce más en la zona, por la venta de hormigón elaborado, y a mi criterio, en la misma línea de importancia, se mantiene la ejecución de obras (civiles, de saneamiento, etc)

Actualmente, la empresa desarrolla en forma paralela, tres obras:

- En la ciudad de General Roca, la Obra "Reparación Calle Bolivia Ø 600" y,
- en la localidad, dos obras: "Fortin Castre - Plateas p/ toma" y "Uteci-Obras civiles", la primera es para realizar una platea de hormigón y la segunda para realizar pilares dedicados a una obra mayor que está realizando otra empresa.

8) ¿Podría calificar o describir la disposición de los recursos de la empresa?

La empresa cuenta con, primero y principal el recurso humano, integrado por personal operativo permanente, personal operativo contratado para la ejecución de obras, personal administrativo y el personal gerencial.

También cuenta con los medios de producción, tales como camiones, maquinarias, plantas dosificadoras de hormigón, planta de zarandeo, canteras, etc.

9) ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa Arideros?

Como mencione anteriormente a mi criterio, la empresa se encuentra en una etapa de desarrollo. La empresa se ha mantenido por varios años, a pesar de las crisis económicas nacionales y aún hoy en día permanece en pie.

Durante todo el proceso, va aprendiendo de las distintas situaciones y en base a ello, va puliendo las fallas.

10) ¿Cuál es el motivo de la existencia de la empresa, lo que pretende conseguir? ¿Cuál es el camino al que se dirige la empresa, cuáles son sus metas a futuro?

Considero que por el corto período en el que me encuentro en la empresa, no puedo afirmar cuál es la razón por la que existe la empresa, ni hacia donde se dirige.

Con mi experiencia sólo puedo decir, que es una empresa destacable dentro de la zona por los servicios que brinda a la comunidad, y que como toda empresa lucha diariamente por realizar de la mejor manera las tareas con el fin de satisfacer a sus clientes.

11) ¿Existen resultados a los que los empleados deben llegar ya sea diariamente, como mensualmente?

Hay presentaciones que se deben realizar mensualmente, que son en general las impositivas, pero más allá de ello, los empleados no son evaluados ni diarios ni mensualmente, sino que se tiene la libertad y podría decirse la autoevaluación personal, de realizar las tareas.

Es decir, cada empleado conoce la urgencia o la importancia de la información que procesa, y de acuerdo a ello, planifica cómo lleva a cabo sus tareas.

12) ¿Existe dentro de la misma un dueño que es gerente y líder?

Dentro de la empresa no existe un gerente líder, tanto el gerente apoderado y los socios gerentes, se manejan en un sector particular y funcionan a la vez como un sistema. Es decir, uno de ellos se dedica al manejo del personal, otro a las compras de materiales para obras, y otro en el stock de materiales para el taller, (eso a

grandes rasgos y a modo de ejemplo), pero ninguno de los tres es quien dirige o influencia a los otros dos.

Cada uno se enfoca en lo suyo, y mantiene al tanto a los restantes.

13) Como su formación es familiar en los cargos de mayor jerarquía, ¿le parece que se les da lugar a los demás empleados? ¿O la toma de decisiones es sólo tarea de los altos cargos?

Por lo general, las grandes decisiones se toman entre el gerente y sus socios, pero en varias cuestiones se considera el punto de vista y la opinión de los empleados.

14) Podría nombrar algunos de los proveedores más importantes, ¿existe una política tendiente a realizar convenios entre la empresa y ellos?

Algunos proveedores importantes son:

- Cementos Avellaneda (proveedor de cemento)
- Codimat (Proveedor de materiales de construcción)
- Fernandez Insua SA (Repuestos y reparaciones de maquinarias)
- Etc.

Muchas veces, de acuerdo al requerimiento y características de los materiales, se va eligiendo nuevos proveedores. Además de los proveedores reconocidos de combustible.

15) Los competidores locales, ¿cuáles son y en qué actividad principal ejercen la misma?

Como competidor local de áridos se encuentra en la localidad de Choele Choel, Gordon y Hernals.

16) ¿Las debilidades en cuanto a la antigüedad de las máquinas es un factor importante?

Sí, es un factor significativo en cuanto a costos, debido a que la reparación y en la mayoría de las veces los repuestos de las maquinarias deben obtenerse y/o enviarse a otras ciudades.

Por lo tanto, se pierden en el mismo tiempo por la espera de los repuestos, por la inactividad de la máquina, se pierde clientes, etc.

17) ¿Cómo es la relación entre la empresa y los bancos?

Sinceramente en estas cuestiones se encarga la parte gerencial, por lo que no estoy muy al tanto del tema, por lo que darte una respuesta no sería correcto.

18) ¿Existe un mejoramiento en la empresa vinculado a las nuevas tecnologías, es decir es una empresa que invierte?

Si, la empresa ha invertido e incorporado en el último año, una moto-niveladora, un camión, una camioneta Volkswagen marca Saveiro (como grandes inversiones), más algunas herramientas menores.

19) ¿A su criterio la empresa posee aspectos que mejorar, podría mencionar algunos?

Considero que la empresa debería invertir o prestar más atención en lo que sería la parte de sistemas de información, actualmente se utiliza la base de datos Access, que si bien aún funciona, como dije anteriormente, presenta falencias.

Desde el punto de vista administrativo, hay cuestiones que son importantes y que no se ha tenido en cuenta, por ejemplo, la cuestión de capacitar al personal, de incentivarlos, motivarlos, de brindarles la capacidad de opinar de innovar. Es decir, prestarles más atención para conocer si los objetivos de la empresa son compartidos por los empleados.

Por otra parte, la empresa debería prestar mayor atención en la venta y en la manera que ofrece sus productos. En la misma, es mínima la promoción que se realiza de los materiales que se ofrecen, por lo que hace que no sea tan considerable la venta del producto (áridos en especial).

Anexo 02:

PLAN DE TRABAJO ARIDEROS:

Semanas	Objetivos y metas	Actividades y tareas	Recursos
N° 1	Adentrarse en el ambiente de la empresa, conocer las cualidades del puesto. Relacionarse con los empleados con los cuales se compartirán tareas diarias. Conocimiento de algunos de los proveedores de la empresa.	Apoyo brindado por el tutor empresarial, detallando las actividades el puesto físico, Comienzo con el trabajo en la base de datos. Carga de facturas de proveedores de combustible	Principalmente la PC, base de datos "Arideros" acceso a facturas como documentos comerciales principalmente de tipo "A".
N°2	Identificar en el detalle del modulo sueldos, posibles errores o correcciones con guía del tutor. Fortalecer el conocimiento de otro modulo importante. Reconocimiento del programa Sicoss con tareas fiscales. Brindar conocimiento de un recurso interno los resúmenes de cuenta de los bancos.	Revisión de los sueldos de los empleados. Manejar la hoja Excel para realizar un control interno de los resúmenes de cuenta de los bancos con los cuales trabaja la empresa.	Como referencia se imprimen informes desde la base de datos para efectuar la revisión. Sustento documental en los resúmenes de cuentas.
N°3	Lograr un desarrollo de la habilidad comunicacional desarrollar tareas de atención al público,	Atención y recepción de pedidos.	Como recurso el comunicacional con los clientes.
N°4	Afianzar la carga de facturas de una obra específica. Conocimiento de los archivos.	Comprender y cargar facturas de obras principalmente Cinco Saltos-Drenaje. Guardar ordenadamente las facturas de períodos anteriores.	Facturas de todo tipo a imputarse. "A" y "B". Carpetas de los archivos de las facturas
N°5	Ya con la tarea afianzada de carga de facturas continuar con las mismas. Dar lugar a la comprensión a la manera en que se cargan los datos de los empleados. Archivar los débitos y remitos. Comprender la organización de demás documentos internos del ente. Acceder al modulo ventas.	Cargar facturas, en la base de datos, trabajar en el programa Sicoss, continuar con la tarea de archivado. Realizar en el modulo ventas las tareas de carga de clientes.	Facturas en general, Carpetas de archivado. En la base de datos carga de los pedidos de los clientes
N°6	Desarrollar casi sin tutela las actividades ya enseñadas, elaborando criterio para efectuarlas.	Tarea de carga de facturas. Archivado y atención al público. Y manejo de los resúmenes de cuenta.	Facturas, carpetas de archivos, contacto comunicacional con proveedores y clientes. Resúmenes de cuentas.

Bibliografía:

LIBROS DE CONSULTA:

- OSTENGO, Carlos Héctor. Control de Gestión: Guía de Graduados Profesionales. 1era edición. Buenos Aires. Osmar Buyatti, 2006. 512 págs. ISBN 987-1140-44-4.
- KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. Administración de operaciones. Octava edición. México. Pearson Educación. 2008. 749 págs. ISBN 978-970-26-1217-9.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de información Gerencial: Administración de la empresa digital. Décima edición. México. Pearson Educación, 2008. 736 págs. ISBN 978-970-26-1191-2.
- MINTZBERG, HENRY. Diseño de las organizaciones Eficientes. Traducción: CAPMANY M. Roxana. Segunda Reimpresión. Buenos Aires. El ateneo. 1991. 134 págs. ISBN 950-02-3611-7.
- DURAN, Regina; Scoponi Liliana; y colaboradores. Bases para una competitividad sustentable: El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI. Décima edición. Buenos Aires. Editorial Omar Buyatti. 2005. 560 págs. ISBN 987-11-4031-2.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México DF. Mcgraw-hill Interamericana. 2004. 298 págs. ISBN 13-978-970-10-5500-7. ISBN 10-970-10-5500-4.
- Jones R. Gareth; George M. Jennifer. Administración Contemporánea. Traducción: Martínez Dávila Javier Francisco José; Quiñones Deras Adolfo. Cuarta edición. México DF. Mcgraw-hill Interamericana. 2006. 412 págs. ISBN 970-10-5624-8.

Páginas de Internet Consultadas y citadas:

- <http://www.cnv.gov.ar/leyesyreg/Leyes/19550.htm>
- <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>
- <http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/2009/ProtocoloFamilia.pdf>
- <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-12.pdf>
- <http://www.sicoss.com.mx/software.htm>
- <http://www.afip.gov.ar/genericos/novedades/sudeclaracion.asp>