



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
SECCIONAL TUNJA
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA Y ASEGURAMIENTO DE LA
INFORMACIÓN

Ausencia del diseño organizacional dentro de las entidades que impiden una
correcta ejecución de procesos internos

Elaborado por: Sara Michel López Salcedo

Presentado a:
Comité Curricular.

Asesor: Dr. Fredy Castro Naranjo.

Tunja -Boyacá
2021

Título: Ausencia del diseño organizacional dentro de las entidades que impiden una correcta ejecución de procesos internos.

Autor: Sara Michel López Salcedo

Títulos Académicos: Tecnóloga en Gestión Empresarial (SENA), Administradora de empresas, Especialista en Auditoria y Aseguramiento de la información (En curso).

Dirección Electrónica: sara.lopezs@usantoto.edu.co

Institución: Universidad Santo Tomas – Seccional Tunja

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito divulgar la problemática originada por la ausencia de segregación de funciones dentro de las entidades, donde se impide el buen desarrollo de los procesos internos, teniendo como base la mejora en la estructura organizacional, generando el cumplimiento de las normas y conocimiento de las funciones a desarrollar en el área de trabajo requerido por la entidad, de ahí la necesidad de la globalización y un adecuado manejo de la administración.

Palabras claves: Segregación, Estructura Organizacional, Procesos Internos, Funciones Auditoria.

Abstract:

The purpose of this paper is to disclose the problems caused by the lack of segregation of functions within the organizations, which prevents the proper development of internal processes, based on the improvement of the organizational structure, generating compliance with the rules and knowledge of the functions to be developed in the area of work required by the entity, therefore the need for globalization and adequate management of the administration.

Keywords: Segregation, Organizational Structure, Internal Processes, Audit Functions.

Introducción

Hoy en día las empresas se enfrentan a diversos cambios que afectan los procesos internos y el desarrollo de los diferentes elementos que permiten cumplir con cada uno de los objetos planteados por la entidad, dentro de este artículo se encontrarán dos conceptos fundamentales basados en expertos los cuales son: estructura organización y diseño organizacional.

Es importante dar a conocer el concepto básico del diseño organizacional; el cual delega una estructura ordenada; y para ello cabe destacar que esto permite la representación de resultados de un proceso, y una buena toma de decisiones en las diferentes áreas de la entidad.

Por otro lado, la estructura organizacional, es aquella que permite tener un sistema jerárquico para la organización del personal y altos mandos; gracias a esta estructura, se abordan las diferentes áreas y funciones delegadas dentro de la entidad. Por ende, esto va dirigido a entidades que quieran seguir cumpliendo con dichos objetivos, y así poder llegar a tener éxito en su servicio y/o producto.

En segunda instancia el presente documento tiene por objetivo analizar y dar a conocer las posibles consecuencias que traería si no se implementa correctamente la estructura y diseño organizacional dentro de estas empresas, lo cual nos permitirá tener una gran perspectiva de las estrategias y posibles soluciones encontradas a lo largo de este documento.

Por último, se podrán observar los métodos y diseños que se plantean para poder dar solución a dicha ausencia del diseño organizacional, ya que esto se toma como base principal para ver las estrategias adecuadas que se pueda brindar a las entidades.

Marco Teórico

En Colombia existen un gran número de empresas dedicadas a la prestación de servicios de los cuales se encuentran integrados de la siguiente manera: 96,4% son establecimientos, de esos el 63% aportan empleo nacional; el 45% a la producción manufacturera. Son más de 650.000 empresarios que brindan un empleo en sus entidades.

Moreno, C.F.P., & del Pilar Liz, A. (2009) nos da a conocer dos conceptos básicos, los cuales son: la estructura y el diseño organizacionales, el cual nos permite entender los tres elementos básicos de dicho modelo; estos nos dan a comprender diferentes argumentos, aclarando que la estructura organizacional es aquella que nos permite tener un orden y un sistema jerárquico que gracias a ello abordamos una mejor organización tanto interna como administrativa de la entidad.

Normalmente, cuando escuchamos el concepto **estructura organizacional**, inmediatamente nos imaginamos el organigrama de una organización, pero en este concepto no se trata de esto, en este concepto, no solo se trata de describir las funciones que tiene cada miembro de la organización, sino que el concepto va un poco más allá, se trata de explicar como se distribuyen las responsabilidades a través de una cadena de mando o de una jerarquía, que efectivamente una herramienta que sirve para entenderlo inicialmente es un organigrama, pero en la Estructura organizacional, debemos de entender estas funciones mediante la correcta delegación de las funciones de cada uno de los puestos y una adecuada flexibilidad, de manera que se promueva el correcto desempeño de éstos y la comunicación efectiva en cada una de las áreas.

A continuación, evidenciamos el modelo diseñado y proporcionado para que las entidades tengan una mejora en la distribución de funciones.

Fuente: Chiavenato (2004).

Nivel organizacional	Funcionarios	Organización	Contenido	Amplitud
Institucional	Presidentes o directores	Diseño organizacional	Genérico y sintético	Macroorientado. Enfoca a la organización como una totalidad.
Intermedio	Diferentes gerentes	Diseño departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca a la organización por separado.
Operacional	Supervisores y obreros	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Microorientado. Aborda cada operación por separado.

Por otro lado, Idarraga, D.A. M. (2012). nos habla sobre los fundamentos teóricos acerca del diseño y la estructura organizacional quienes nos permiten verificar y observar como las entidades están asumiendo el rol de la reestructuración de dicho procedimiento. La definición de Moreno,C.F.P.,& del Pilar Liz, A. (2009) es ligeramente diferente de la de Tenesaca, I., & Velesaca, M.(2010) ya que para Moreno lo principal es tener claro los términos tanto de la estructura organizacional como el diseño organizacional, mientras que para Tenesaca, lo fundamental es diseñar un modelo que permita que las empresas tengan una mejor organización dentro de la segregación de funciones, y al mismo tiempo tener un jerarquía que permita tener límites en dichas responsabilidades.

No obstante, se puede observar que una excelente segregación de funciones dentro de la entidad permite tener procesos internos adecuados, esto con el fin de obtener el máximo rendimiento de todos sus componentes donde los resultados se verán altamente favorecidos; dando así la oportunidad que cada departamento de la entidad / empresa alcancen objetivos que puedan cumplir a cabalidad teniendo así una estructuración de funciones.

Por tanto, podemos decir que la auditoria es una actividad importante que permite a las organizaciones mejorar sus funciones en forma continua; cabe resaltar que también se puede definir como un proceso de evaluación minuciosa de la entidad y/o organización con el ánimo de conocer sus características específicas, así como sus fortalezas y debilidades. Este proceso de auditoría proporciona información valiosa a la alta dirección o gerentes de la entidad en estudio; esto con el fin de

brindar la toma de decisiones en cuanto al mejoramiento continuo. Estas auditorías se verifican por medio de un informe permitiendo que las empresas tengan un impacto grande en la innovación y conocimiento de cada uno de las actividades o responsabilidades de cada área a reestructurar, por tal motivo se debe tener estrategias que permitan informar y realizar los cambios efectuados en la estructura organizacional.

El diseño estructural de la organización se base en la distribución de funciones que permitan obtener el mejoramiento de la calidad de los servicios que brinda la entidad. De acuerdo con Moreno Garzón, G. L. (2015). Uno de los principales métodos, es identificar los procesos y funciones destacados en la entidad, ya que, a la hora de no identificarlos, estos generan una ausencia del modelo de procesos internos, lo cual no ayudaría a una mejor estructura o distribución de funciones/ responsabilidades de cada funcionario.

ESTADO DEL ARTE.

De acuerdo con el artículo titulado *“Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa Compuauto”*, Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2010) define y realiza un modelo de estructura, comenzando por la descripción de la empresa, seguido del reconocimiento de los antecedentes, y por último la visualización de los objetivos, esto con el fin de crear conocimiento de la problemática a la cual se está enfrentando la entidad.

Según Ochoa Gavilanes, A. V. (2019) en el trabajo denominado *“Descripción de las consecuencias de la ausencia de delimitación de funciones en Empresa de Servicios Hospitalarios”* se observa las principales consecuencias de la deficiencia de funciones, para lo cual, es importante considerar en primer lugar la insuficiencia del personal ,se puede señalar que este es uno de los principales problemas que se tienen a la hora de distribuir las funciones o responsabilidades, así mismo para ello se puede notar un bajo entendimiento sobre qué funciones y actividades deben ser segregadas.

En segundo lugar, se debe tener conocimiento de las políticas y procedimientos que se definen de manera interna en el área administrativa, esto con el fin de reducir las posibilidades de cometer alguna irregularidad, o error. Ochoa Gavilanes, A. V. (2019), en su trabajo denominado; Sistematización de Experiencias: “Descripción de las consecuencias de la ausencia de delimitación de funciones en Empresa de Servicios Hospitalarios (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas). Demuestra la descripción básica que se tiene a la hora de no delimitar las funciones de la entidad, es importante recalcar que el control interno y la delimitación de funciones ayudan a prevenir los fraudes en la organización.

Así mismo según lo dicho por Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2010) un buen diseño organizacional permitirá que las entidades sean efectivas, que se quiere decir con esto, que las entidades puedan generar mejoras en sus procesos internos y cumplir con los objetivos propuestos dentro de la organización, por otro lado, estas entidades se volverán cada día más competitivas y exitosas.

Finalmente, algo semejante ocurre con Freire Vásquez, A. M., & Guespe Figueroa, A. M. (2019).en su artículo de investigación definido como “Ausencia de gestión estratégica como causa de la disminución de ventas en importadora Freire Americana dedicada a la comercialización de electrodomésticos ubicada en el cantón Milagro, provincia del Guayas” el cual nos da a entender que la deficiencia de funciones dentro de la entidad , genera disminución de las ventas; ya que esto al mismo tiempo implica una reducción de material, lo cual permite que los productos sean de baja calidad ,para ellos nos dice en su artículo que se debe contar con una capacitación del personal , debido a que hay una ausencia de información de la delegación de responsabilidades a cada empleado.

METODOLOGÍA.

El artículo que se presentará será de **Revisión** ya que es un “estudio hecho por el o los autores con el fin de dar una perspectiva general del estado de un dominio específico de la ciencia y la tecnología, de sus evoluciones durante un período de

tiempo, y donde se señalan las perspectivas de su desarrollo y de evolución futura” Revista In Vestigium Ires (2021).

Para obtener una excelente segregación de función, la entidad debe acondicionar un manual de procesos y procedimientos, así como un manual de funciones, donde todos los funcionarios de la entidad tengan conocimiento de lo que brinda la organización, ateniendo la asignación y el reconocimiento de los diferentes roles que juegan dentro de la misma. Para lo anterior se diseñarán algunas estrategias y métodos para la realización y cumplimiento del objeto de dicho estudio.

RECOMENDACIONES PARA GENERAR LA ESTRUCTURA PROPUESTA.

En el presente artículo se establecerán algunos pasos a seguir para una excelente segregación de funciones para el área administrativa en las entidades; tales como:

1. Analizar el manual de políticas y procedimientos para dar a conocer las funciones asignadas y el rol de cada uno de los funcionarios dentro de la entidad.
2. Verificar que el personal esté capacitado adecuadamente en las tareas que se le han sido asignadas.
3. Una vez identificadas las funciones, se debe elaborar los controles respectivos, para generar la segregación de funciones correcta, para lo cual tenemos las siguientes funciones:
 - Implementar capacitaciones donde el personal se fortalezca e identifique las categorías y áreas en las cuales se tiene falencias, empezando por los altos mandos (los gerentes). Para ello se requiere que estas capacitaciones sean realizadas trimestralmente, debido a que promueve el desarrollo integral del personal, donde se propicia y fortalecer tanto el conocimiento técnico como intelectual necesario para un mejor desempeño de las actividades laborales. Dentro de estas capacitaciones se tendrán en cuenta:

- Listas de asistencia
 - Identificación de las responsabilidades de los funcionarios.
 - Identificación de las etapas clave del proceso: aprobación, ejecución, registro y custodia de documentos.
- Como segunda estrategia se sugiere la creación de una plataforma digital que permita verificar los datos de los empleados y puestos a los cuales están designados ya que, por medio de esta plataforma, se facilita el llevar a cabo diferentes tareas; entre ellas están el entendiendo de las funciones de cada empleado de la entidad.
 - Lo más importante de esta estrategia es verificar y dar a conocer los productos y/o servicios, la marca, ya que esta servirá para incrementar las ventas de la entidad, es fundamental que esta plataforma digital genere confianza a sus clientes

Dentro de la plataforma digital se sugiere involucrar las siguientes características:

- Historia de la entidad: en este ítem, los usuarios conocerán a fondo acerca de la actividad a la que pertenece la entidad.
- Servicios: productos ofertados por la entidad que brindaran una ayuda a las necesidades de los clientes.
- Redes sociales: páginas a las cuales se podrán dirigir los usuarios para tener más conocimiento y más información acerca de lo requerido.
- Planeación estrategia: permite que las organizaciones se adapten a un entorno dinámico y cambiante.
- Funcionarios con los cargos designados: dentro de este ítem, se refleja cuales son los funcionarios que están laborando dentro de la entidad y sus cargos asignados, para así lograr tener un mayor entendimiento de las responsabilidades de cada área.

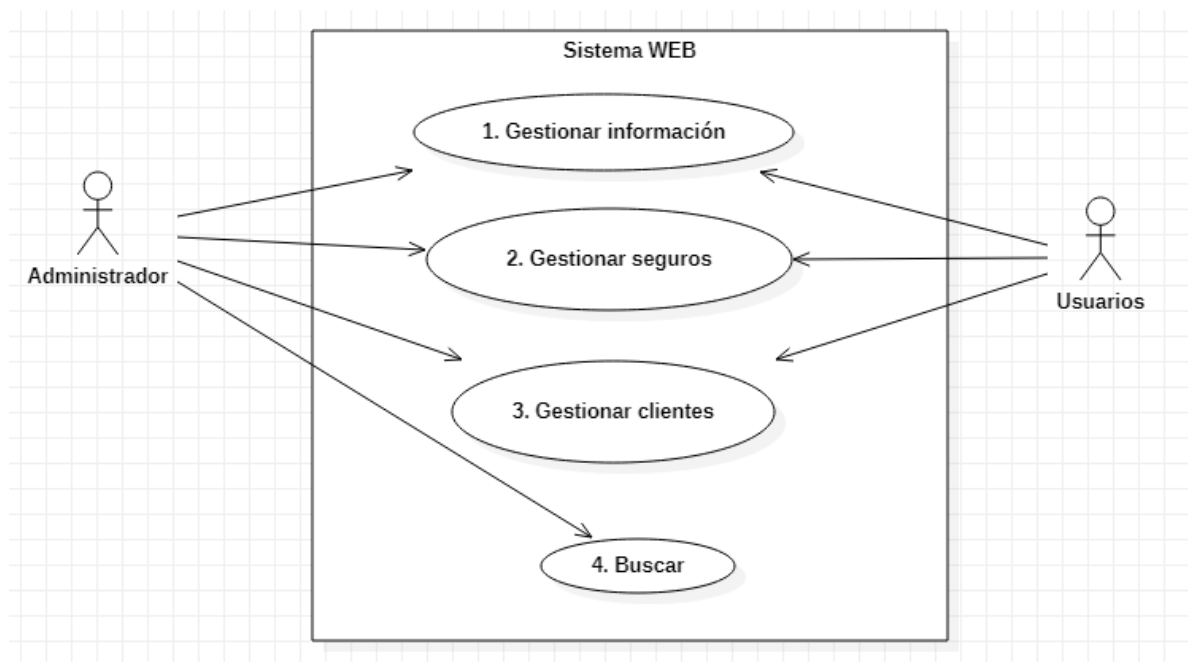
- Organigrama: estructura básica de la entidad, que cuente con los principales mandos de la entidad.

MODELO SUGERIDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA BASE DE DATOS.

Dentro de esta estrategia se sugiere la implementación de una base de datos, que permita verificar los cargos asignados de cada uno de los funcionarios dentro de la entidad, para ello se propone que este sistema web contenga las siguientes características.

1. Información básica de los funcionarios.
2. Cargos y/o responsabilidades asignadas.
3. Responsables de cada Área.

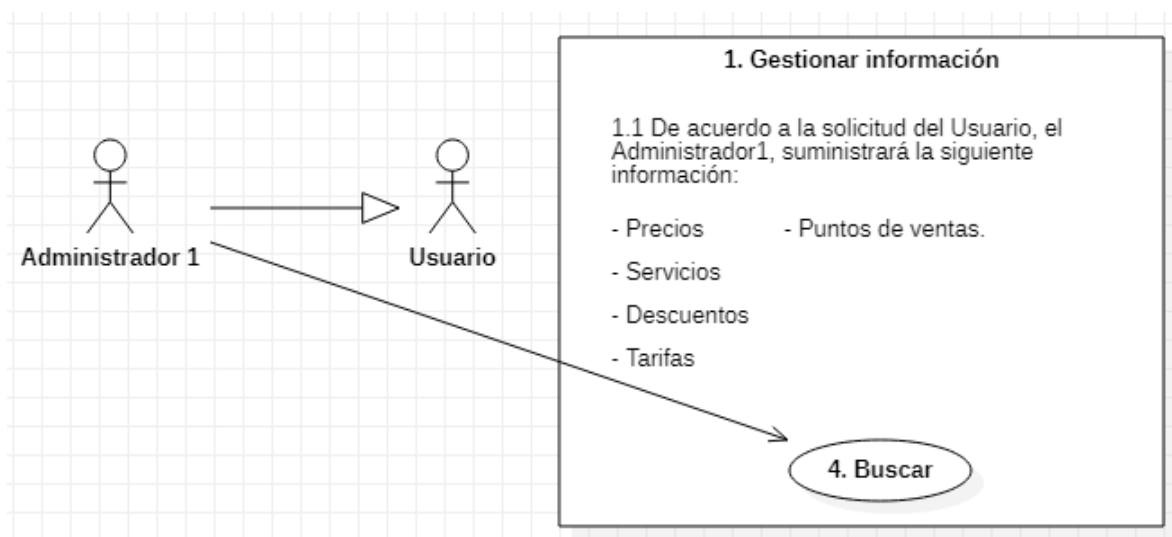
El punto principal es: Gestionar la información del funcionario, que genere conocimiento necesario para una búsqueda efectiva, el cual ayudará a, tener una mayor comprensión de las funciones y/o responsabilidades dentro de su cargo.



Gráfica 1 Modelo de base de datos. Fuente: Elaboración propia

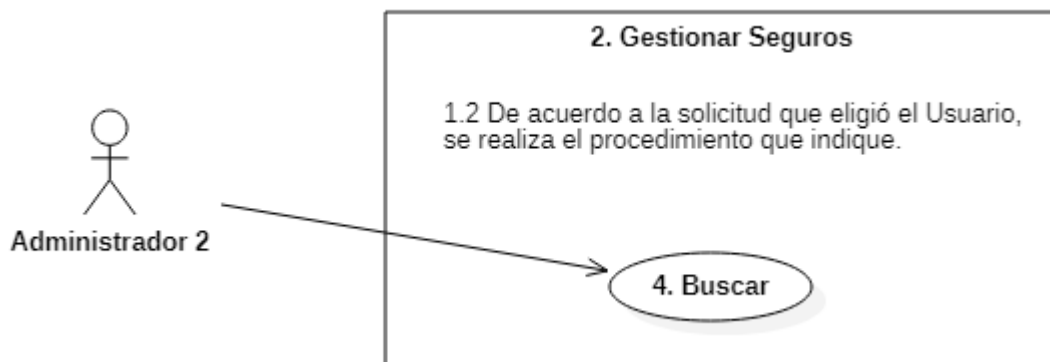
A continuación, se dará a conocer las responsabilidades asignadas a cada funcionario de la entidad, ya que esto ayudará que la búsqueda sea acorde a las necesidades del usuario.

Como se muestra en la gráfica 2, el funcionario 1 tiene como función suministrar la información de acuerdo con la necesidad requerida por el usuario, dado que esto generará un conocimiento de dichas funciones y ayudará hacer exactos en el servicio que desean.



Gráfica 2 Función de suministro de información Fuente: Elaboración propia.

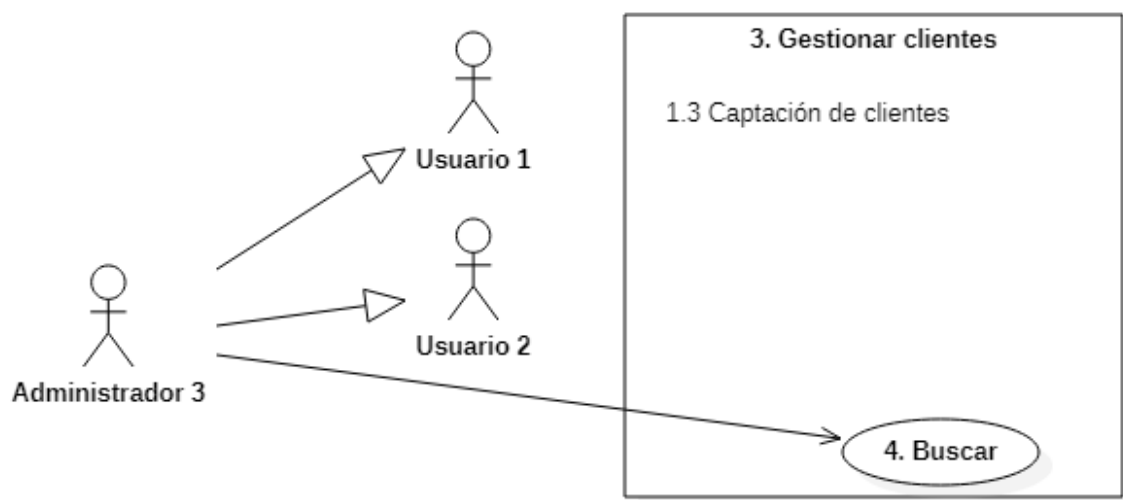
En la siguiente gráfica al funcionario 2 se le delegó la función de brindar información básica a los usuarios lo cual permitirá identificar el paso a seguir.



Gráfica 3 Función gestión de la información básica Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se muestra como el funcionario 3 gestiona la comunicación directa con el cliente teniendo las siguientes características:

- Comunicación
- Datos básicos
- Servicios y productos



Gráfica 4. Gestión de clientes. Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo del sistema web dentro de una entidad genera una herramienta innovadora, que pretende ayudar a la construcción de manera significativa y/o adecuada a la asignación de funciones de cada funcionario, el cual ayudará a que cada administrador sea responsable de cumplir con su labor establecida dentro de dicha entidad.

Basándose en el modelo anterior es recomendable que el principal eje a resolver sea la comunicación entre funcionario y empleador, ya que esto ayudará que se realice una buena estructura organizacional dentro de la entidad.

CONCLUSIONES

Una vez realizada y verificada la información en la ausencia del diseño organizacional, se identifica que hay diversos problemas en cuanto a su organización, por ende, se sugiere realizar algunos cambios dentro del diseño organizacional y esta se recomienda con el objetivo de solucionar y tener una mejora dentro de las entidades.

Ante todo, los directivos y altos mando deben diseñar un plan o estrategia donde se tenga en cuenta opiniones de los empleados, esto con el fin de conocer las necesidades de las personas; ya que son los directamente relacionados con la labor o desarrollo de la entidad, esto debido a que, si se tiene motivación, la productividad será mucho más alta.

Este artículo nos permitió entender a profundidad las razones por las cuales existe la ausencia de segregación de funciones dentro de las entidades y al mismo tiempo nos ayudó a entender las diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo en cada uno de los procesos.

Por otro lado, se observa una evaluación del control interno en el proceso y el procedimiento los cuales se basan en la distribución de las responsabilidades de cada funcionario delegado dentro de la entidad, así mismo se sugiere unas series

de estrategias que permitirá a las entidades efectúan una estructura organizacional adecuada dentro de la misma.

Después de realizar una búsqueda exhausta en temas relacionados con la estructura organizacional y utilizar las estrategias ya mencionados con anterioridad, se concluye que la estructura organizacional es una base fundamental, ya que nos permite identificar los problemas en los cuales incurre la entidad. Se sugiere realizar ciertos métodos y estrategia ya planteadas para generar una mejora en dicho tema. El diseño del modelo web que se propone ayudará de manera significativa a lograr los objetivos planteados y constituye una herramienta que hoy en día es fundamental que las organizaciones hagan uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC'S).

BIBLIOGRAFÍA.

Berrazueta Martínez, G. E. (2014). Determinación de los altos niveles de estrés en el personal, como consecuencia del mal manejo del talento humano en la empresa atv. Cable Iatacunga, provincia de Cotopaxi (Bachelor's thesis).

González. P., (2018). Diseño de la estructura organizacional y distribución de funciones para el mejoramiento de la calidad del producto de la empresa Agrobol productora y comercializadora de listones de balsa. (Proyecto de Grado). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Guayaquil, Ecuador.

González, J. A., Solís, R., & Alcudia, C. (2010). Diagnóstico sobre la Planeación y Control de Proyectos en las PYMES de Construcción. Revista de la Construcción, 9(1), 17-25.

Galarza Pérez, A. L. (2016). Análisis de la gestión del talento humano en las Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado. 109 hojas. Quito EPN.

García, Y. C. (2016). Factores de riesgo determinantes en las Pymes en Colombia, frente a la ausencia de procesos de control interno. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15287>.

Idarraga, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-63.

Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.

Revistas.ustatunja.edu.co. 2021. *Revistas Científicas Universidad Santo Tomás Seccional Tunja*. [online] Available at: <<http://revistas.ustatunja.edu.co/>> [Accessed 21 March 2021].

Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2010). *Diseño de una estructura organizacional y funcional para la Empresa Compuauto* (Bachelor's thesis). Retrieved from <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1143>