



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Trabajo de consultoría en los sistemas administrativos de una organización real

Shirley Saunders, María Laura David, Verónica Andrea Flores

Capítulo del Libro I Jornada de Aulas Abiertas: Encuentro de docentes de la Facultad de  
Ciencias Económicas, 1º ed. publicado en 2018 - ISBN 978-950-33-1446-3



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual  
4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## **Trabajo de consultoría en los sistemas administrativos de una organización real**

**Eje temático:** Estrategias de enseñanza

**Materia / Comisión de referencia:** Sistemas y Procedimientos Administrativos

Saunders, Shirley ; David, María Laura ; Flores, Verónica Andrea

shirleysaun@gmail.com ; m\_lauradavid@hotmail.com ; lic.flores.veronica@gmail.com

### **RESÚMEN**

El presente trabajo muestra una de las estrategias de enseñanza que se utilizan en la materia Sistemas y Procedimientos Administrativos (SYPA), del séptimo cuatrimestre de la carrera Licenciatura en Administración. El trabajo consiste básicamente en poner a los alumnos en situación de consultoría profesional, para lo cual deben buscar una organización real del medio en la cual puedan verse los tres niveles básicos (superior, medio y operativo). La consultoría inicia con un estudio preliminar para generar una propuesta de trabajo a fin de relevar, analizar, diagnosticar y generar propuestas de cambio sobre los sistemas administrativos de la organización elegida, específicamente, sobre el sistema de organización, decisión, proceso y procedimiento e información. Los resultados del trabajo son altamente valorados por los alumnos ya que expresan que es la primera vez que deben trabajar en una organización y desarrollar una práctica profesional real pero también manifiestan la sobrecarga de trabajo que esto genera en su cursado.

**Palabras Clave:** Consultoría - Sistemas administrativos - Relevamiento - Análisis - Diagnóstico - Propuestas de cambio.

### **1. CONTEXTO**

La materia Sistemas y Procedimientos Administrativos (SYPA) pertenece al primer cuatrimestre del cuarto año de la carrera de Licenciatura en Administración (7<sup>mo</sup> semestre).

En el año 2017 tiene 197 inscriptos en total y la cátedra es única, por lo tanto, esta experiencia se aplicó a todas las comisiones del mismo modo.

#### **1.1. Estructuración de la materia**

La materia ha sido estructurada en tres Módulos:

El primero consta de un capítulo que permite introducir los conceptos sobre Sistemas Administrativos y el Pensamiento Sistémico como herramienta de investigación.

El segundo Módulo consta de cuatro capítulos para recorrer la Metodología de Investigación Administrativa y el rol del Consultor/Analista.

El tercer Módulo se conforma de cuatro capítulos que trabajan sobre el contenido conceptual del Sistema de Organización, Decisiones, Procesos y Procedimientos Administrativos e Información.

#### **1.2. Plan de integración con otras asignaturas**

La materia se vincula en forma directa con Diseño de Organizaciones, dictada en el 6<sup>o</sup> semestre de la carrera. Con esta asignatura se trabaja en conjunto para lograr una adecuada interrelación y secuencia de los temas a desarrollar, evitando las superposiciones y asegurando la profundización e integración de los conceptos.

En Sistemas y Procedimientos Administrativos se integran los contenidos que el alumno ha incorporado previamente en sucesivas materias del área de administración: con Introducción a la Administración (1<sup>o</sup> semestre), Principios de Administración (3<sup>o</sup> semestre), Psicología de las Organizaciones (4<sup>o</sup> semestre), Evolución del Pensamiento Administrativo (5<sup>o</sup> semestre),

Diseño de Organizaciones (6° semestre).

Además, introduce contenidos que serán reforzados y profundizados posteriormente en Tecnologías de Información I (8° semestre) y Política de Negocios (9° semestre), entre otras asignaturas.

### **1.3. Objetivos generales de la materia**

- Establecer las necesidades de tecnología administrativa que tienen las organizaciones, para desarrollar acciones de adaptación o proacción a partir de la caracterización del contexto en que se encuentran.
- Conocer la metodología para el análisis, diagnóstico y diseño de los sistemas administrativos, para asesorar, dirigir y ejecutar planes de diseño y transformación organizacional.
- Desarrollar y aplicar la capacidad de razonamiento, el espíritu crítico y la actitud creadora para evaluar las tendencias y las tecnologías propuestas por la ciencia administrativa para el estudio de los sistemas administrativos y las posibilidades concretas y adecuadas para su aplicación.
- Obtener habilidades para orientar y asesorar sobre las tecnologías de gestión administrativa en ámbitos diversos de actividad, para asumir el rol de agente de cambio en las organizaciones.
- Indagar sobre los métodos, las técnicas y recursos propios de la administración, para actuar de modo continuo en pos de la productividad y la competitividad organizacional.
- Lograr una visión sistémica integral de la Organización y su funcionamiento, que actúe como marco de referencia permanente en el desarrollo de la actividad profesional vinculada al estudio de los sistemas administrativos.
- Conocer y valorar la función del consultor externo o del analista interno para el logro de la productividad administrativa como aporte a la productividad y competitividad integral.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Los alumnos de la materia SYPA deben seleccionar una Organización real del medio sobre la cual efectuarán el estudio de sus sistemas administrativos, específicamente el Sistema de Organización, Decisiones, Procesos y Procedimientos e Información, respetando la metodología de investigación administrativa. Es necesario, que la primera presentación que realicen los equipos contenga toda la información referida a la organización seleccionada para el estudio y que sea aprobada por el docente asignado para su seguimiento. Sobre ella, realizarán el análisis, diagnóstico y diseño de los sistemas administrativos ya mencionados. Estos trabajos se cumplimentarán mediante entregas sucesivas con el seguimiento continuo del docente y permitirá que los alumnos realicen un contacto importante con la realidad empresarial y la práctica profesional.

Se busca que los alumnos puedan transferir los contenidos teóricos de la materia y ejercitar la capacidad de análisis y el espíritu crítico, orientándolos en forma progresiva hacia la incorporación de capacidades profesionales en el estudio de los sistemas administrativos.

El trabajo práctico se desarrolla durante todo el dictado de la materia. El primer desafío para el alumno es buscar una organización que les abra las puertas para hacer el trabajo práctico. La organización puede ser de cualquier tipo, el único requisito es que puedan verse sus tres niveles organizacionales básicos (superior, medio y operativo). Que los alumnos tengan que encontrar la organización, pretende ponerlos en situación de búsqueda laboral y simulación de las acciones que uno emprende cuando recién se recibe y desea hacer consultoría organizacional.

El trabajo práctico consta de cinco entregas parciales, cuyas fechas de presentación son conocidas por el alumno desde el primer día de clases al igual que las exigencias y contenido de cada una. El segundo desafío para los alumnos se corresponde a la primera entrega del trabajo, en la cual se busca que los alumnos sean capaces de armar una propuesta de trabajo de consultoría que oficie de contrato de trabajo y que pueda expresar con claridad los servicios propuestos al potencial cliente, incluyendo objetivos, alcance del trabajo, tareas a desarrollar, metodología de

trabajo, tiempos estipulados, condiciones de trabajo y presupuesto.

Las siguientes entregas (de la segunda a la quinta) se corresponden con un trabajo de consultoría, en el cual se enseña a los alumnos a tener una metodología de trabajo, que consiste en las etapas de relevamiento, análisis, diagnóstico y propuestas de cambio.

Estas entregas son enviadas vía mail o mensajería al docente de trabajos prácticos para que le realice las devoluciones pertinentes a los alumnos. La parte más valiosa de este proceso, está precisamente en el feedback entre el grupo de alumnos y el docente ya que se trabaja de manera muy cercana y con gran detalle de correcciones. La profundidad de las observaciones y sugerencias que hace el docente apuntan a finalizar con un trabajo con características profesionales para ser entregado a la organización que abrió sus puertas, como una forma de agradecimiento.

Cada una de estas entregas lleva una calificación que se promedia al finalizar el cuatrimestre junto con la nota que lleva el trabajo final escrito que presenta el grupo (única instancia donde deben presentar el trabajo de manera impresa). Las últimas dos semanas de clase, los alumnos exponen sus trabajos prácticos y dicha exposición y defensa les genera una nota individual que se promedia con el promedio de las notas descriptas anteriormente. Todas estas instancias de corrección y evaluación generan una sola nota que sumada a otras notas, le permite al alumno regularizar o promocionar la materia.

### 3. RESULTADOS

El trabajo de campo permite al alumno ponerse en situación de consultoría y simular una práctica profesional lo más cercana posible a la vida real.

Se logra acceder al conocimiento de 8 a 10 organizaciones por aula y si bien, el mayor aprovechamiento se obtiene de la experiencia personal que el grupo realiza en su trabajo, las exposiciones orales permiten tomar contacto con la realidad de diferentes organizaciones, enriqueciendo el conocimiento colectivo.

Al finalizar el semestre, se hace una pequeña evaluación interna que se realiza a través de googledrive. Una de las preguntas que se les hizo a los alumnos fue "Que valoración le da a la materia en relación a su futura vida profesional" y un 93.9% respondió que lo considera muy importante, 6.1% lo considera poco importante y nadie lo consideró nada importante. Estos resultados pueden verse reflejados en el siguiente gráfico:

. [Que valoración le da a la materia en relación a su futura vida profesional]



muy importante	46	93.9%
Poco importante	3	6.1%
Nada importante	0	0%

De las encuestas respondidas a través de Guaraní en el año 2016, en la cual se le solicita a los alumnos que exprese aspectos positivos, negativos de la materia y sugerencias para la misma (preguntas abiertas), surgen los siguientes datos:

En relación a los aspectos positivos, respondieron 83 alumnos, un total de 127 apreciaciones positivas. Entre las más vinculadas con este trabajo se rescata que el 25% expresa que permite tener una experiencia profesional y un 12% considera que los contenidos de la materia están bien vinculados a la práctica profesional y son interesante.

También consideramos que es un resultado vinculante con el trabajo práctico, que el 30% resaltó la buena predisposición docente en el proceso de enseñanza aprendizaje ya que como se

mencionó anteriormente, el feedback entre el grupo y el docente es el pilar más importante de esta estrategia de enseñanza.

En relación a los aspectos negativos, se obtuvieron 75 respuestas, de las cuales consideramos que las más vinculadas con el trabajo práctico son:

17% consideró que el trabajo práctico era muy largo, un 3% expresó que había subjetividad en la corrección, 5% piensa que el contenido de la materia es muy extenso, un 1% considera que falta mayor debate entre grupos de prácticos y un 1% que se pierde tiempo con la exposición de los trabajos.

Los resultados completos de la encuesta, se encuentra como anexo al presente trabajo.

#### 4. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Consideramos muy importante mantener este trabajo de campo que los conecta con la realidad profesional de consultoría. Los alumnos valoran esta experiencia y si bien la duración del cuatrimestre no les permite asimilar con mayor profundidad el conocimiento teórico y práctico, los alumnos rescatan la importancia de tener esta experiencia.

Los ayuda a ponerse en situación de práctica profesional y tanto los informes escritos como las presentaciones orales que realizan los grupos, buscan ponerlos en situación de práctica. El docente en el aula se comporta como el empresario que los contrató para que realicen el trabajo práctico y suele asumir diferentes roles para que los alumnos aprendan a desenvolverse.

#### 5. REFERENCIAS

Encuestas del Guaraní de la FCE- UNC- año 2016

Encuesta interna realizada a través del Google Drive, año 2016

#### ANEXO

83 alumnos respondieron un total de 127 aspectos POSITIVAS

adecuado N° de alumnos por aula	5%
permite tener una experiencia profesional concreta	25%
buena predisposición docente en el proceso de enseñanza aprendizaje	30%
contenidos bien vinculados a la práctica profesional e interesante	12%
conocimiento de los docentes	11%
clases dinámicas	5%
coordinación entre teórico y práctico	11%
incorporación de valores éticos	2%
	100%

75 alumnos respondieron un total de 75 aspectos NEGATIVAS

trabajo práctico muy largo	17%
subjetividad en la corrección	3%
bibliografía (difícil - extensa)	24%
muy exigente -calendario académico (muchas cosas a cumplir)	29%
control de estudio	1%
horario de práctico	1%
horario de teórico	1%
mucho contenido - muy extensa	5%
demoras en la corrección	1%
mal dadas las clases	3%
falta mayor debate entre grupos de prácticos	1%

ninguno	11%
se pierde tiempo con la exposición	1%
	100%

## 68 alumnos expresaron 71 SUGERENCIAS

Actualizar y modificar la bibliografía	20%
dictarse anualmente	6%
mejor coordinación entre cátedras de diferentes materias	1%
disminuir la exigencia	10%
mayor debate de trabajos prácticos	1%
cronograma	1%
nada - ninguno	58%
uso de word - excel- proyect (gantt)	1%
más juegos	1%
	100%