



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# RELEVAMIENTO DE LOS PROCESOS RELACIONADOS AL ÁREA DE RRHH Y PROPUESTAS

Autores: Díaz Silva, Gonzalo Hernán  
Mamani, Andrea Haydee  
Salvadeo, Diego Nicolás

Director: Raya Abdelnur, Cecilia Inés

**2017**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **RESUMEN**

Este trabajo fue elaborado como una tesis para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El mismo se desarrollará en la empresa SAT-SAPEM con el objeto de relevar las problemáticas habituales que atentan contra el desarrollo profesional y personal de los colaborados de la misma, incidiendo negativamente en la rentabilidad y productividad de la empresa. Así mismo enfocaremos dicho análisis a observar las fallas en los procesos vigentes que inciden en la captación de nuevo personal, motivación de los existentes, salud y expectativas de los mismos. Realizado el relevamiento, se desarrollaran una serie de soluciones con el objeto de poder resolver las distintas problemáticas que subsisten en dicha organización. Las herramientas a utilizar para hacerme de la información necesaria para entender las problemáticas y poder desarrollar las soluciones posibles irán desde entrevistas grupales y/o individuales a empleados de la compañía, también ex empleados, encuestas anónimas, entre otros.

El trabajo tiene un marco conceptual para comprender como se estructura la organización en general, y el área personal en particular.

## **INTRODUCCION**

Un hallazgo muy importante de los últimos años de investigación reconoce que el capital humano es un componente esencial y un recurso escaso posiblemente el más escaso en las economías modernas de algunos países.

La educación junto con la salud y las condiciones dignas de vida se consideran elementos fundamentales para el desarrollo del capital humano de una sociedad.

Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a las personas como personas o como recursos es el dilema para la administración de recursos humanos. El estudio de las personas es fundamental para la administración de recursos humanos puesto que ellas constituyen las empresas.

Para comprender el comportamiento de las personas es necesario entender que ellas viven y que se comportan en un campo psicológico y que buscan reducir las disonancias que tengan con el ambiente.

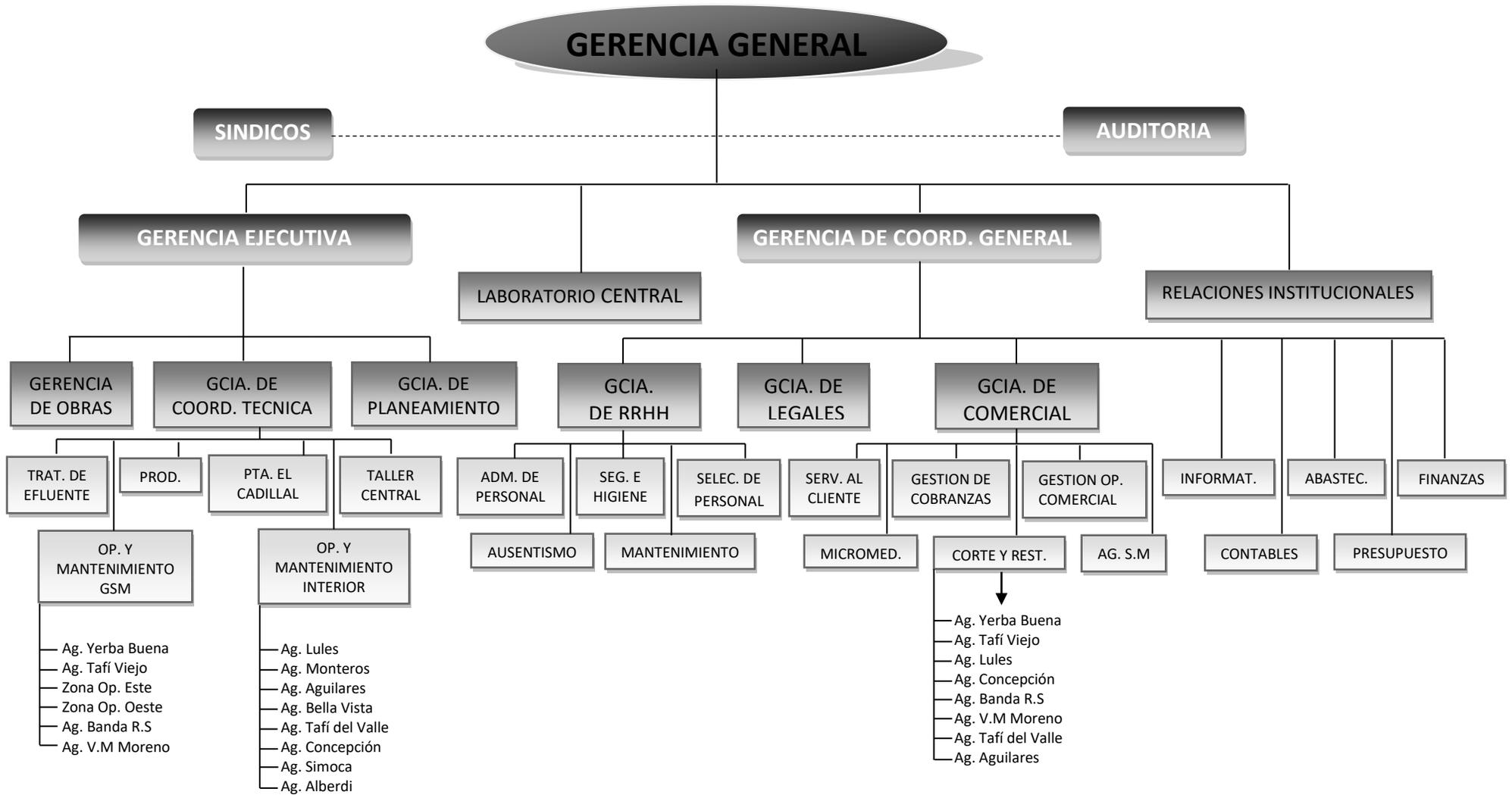
Además, el estudio del comportamiento humano debe considerar la naturaleza compleja del hombre, un ser que intercambia, que está encaminado hacia objetivos.

Entre los factores internos o externos que influyen en el comportamiento esta la motivación humana, el comportamiento puede explicarse a través del ciclo motivacional que se cierra con la satisfacción o la frustración o inclusive con la compensación de las necesidades humanas.

Por consiguiente, el estado de motivación de las personas produce el clima organizacional y está influido por éste. Por todo lo anterior, el comportamiento humano en las organizaciones presenta características importantes para la

Administración de recursos humanos, pero el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente el empleo de la Administración de recursos humanos.

Para investigar esa inquietud, surgió la idea del presente trabajo.



## CAPITULO I La Organización

**Sumario:** 1.- La Organización. 2.- Concepto de Sistema. 2.1.- Tipos y Características. 3.- La Organización como Sistema 4.- Estructuras Organizacionales. 4.1- Definición de la estructura. 4.2.- Características de la estructura formal. 4.2.1.- Principios de administración relacionados con la estructura formal. 4.3.- Tipos de estructura. **5.- Organigramas. 5.1.-Concepto. 5.2.- Clasificación. 5.3.- Objetivos. 5.4.- Problemas. 5.5.-Pautas de diagramación.**

### 1.- La Organización

La tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas y unidades de trabajo.

Construir una organización capaz de capitalizar sus estrategias requiere de una base de información que asocie los elementos de decisión correctos en el momento y el lugar oportunos, es decir, va más allá de una visión simplista. Es necesario trazar un marco estratégico que relacione la infraestructura con la estrategia para crear valor y mejorar la posición competitiva o, dicho en otras palabras, lograr los resultados propuestos (fines), a través de las mejores estrategias (medio).

Para mantener la cohesión del enfoque estratégico en sus diferentes vertientes, se deben utilizar controles organizacionales y aplicar un análisis organizacional múltiple que interrelacione el contexto, los niveles y ámbitos, los supuestos y las variables estratégicas (aspectos críticos e indicadores) con los enfoques (escenarios y tendencias) para desarrollar capacidades valiosas y alcanzar un desempeño superior.

El término *organización* tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiere dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial y lógica la

forma en que se utiliza.

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

De modo que, cuando hablamos de organización de empresas, nos referimos a la manera de lograr que una entidad pueda:

- Reunir recursos para alcanzar resultados.
  - Generar bienes y servicios de calidad.
  - Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura.
  - Desarrollar capacidad para aprender de la experiencia.
  - Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para sus grupos de interés<sup>1</sup>.

## 2.- Concepto de sistema

Un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente, conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones

---

<sup>1</sup> Benjamín, Organización de Empresas, Pág. 4.

individuales de sus elementos.

Cuando uno de los componentes es en sí mismo un sistema, se lo llama subsistema. Lo que determina la diferenciación, es el punto de vista de quien lo está delimitando.

Concepto básico de Jerarquía entre los sistemas: un sistema está integrado por subsistemas de menor orden y es parte de un supra sistema que lo contiene.

Las interacciones e interconexiones entre los subsistemas se llaman interfaces.

Para profundizar en el aporte del enfoque sistémico al estudio de organizaciones, empezaremos por el análisis de los conceptos básicos. El primero, qué es un sistema. Podemos además pensar que un sistema es "todo aquello que usted quiere que sea", dado que el concepto no sólo es utilizado en el campo de la administración, sino que puede ser aplicado a cualquier objeto en estudio.

Quizás la descripción de Schoderbek (1984, 11) abarca a las demás. Para este autor un sistema es "un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suma total o totalidad". La definición resulta ser lo suficientemente extensiva como para permitir una amplia aplicabilidad y, al mismo tiempo, suficientemente concreta como para incluir todos los elementos que permiten detectar e identificar un sistema. Analicemos, a continuación, sus principales elementos:

- *Conjunto*: colección de elementos dentro de un marco discursivo, que pertenecen a él.

- *Objetos*: desde un punto de vista estático, los objetos son las funciones o actividades que se desarrollan para alcanzar el objetivo. Desde un punto de vista funcional, en cambio, son la entrada, el proceso, la salida y el control de retroalimentación.

- *Interrelación e interdependencia*: se considera que los elementos

no relacionados no forman parte del sistema. Si bien encontramos diferentes tipos de relaciones, analizaremos las siguientes como las más relevantes<sup>2</sup>.

-*Relaciones simbióticas*: alto grado de interdependencia entre los elementos del sistema, que no pueden funcionar aisladamente. Desde un punto de vista biológico, por ejemplo los líquenes son el resultado de una simbiosis entre los musgos y los hongos. En el ámbito organizacional, la relación entre los departamentos de comercialización y producción puede ser considerada como simbiótica.

-*Relaciones sinérgicas*: asociaciones de varios órganos para la producción de un trabajo. La acción conjunta de los elementos del sistema genera un resultado total mayor que la suma de los resultados considerados en forma independiente. El trabajo en equipo, la acción cooperativa de dos o más individuos, produce un efecto sinérgico en la organización. El concepto de sinergia de demanda es utilizado en el ámbito de la comercialización para explicar la percepción de un producto por el consumidor con mayor valor por ser asociado favorablemente con otro. En este caso, la sinergia es el resultado positivo de la asociación entre imágenes de productos.

- *Relaciones superfluas*: están destinadas a aportar un elemento de regulación al funcionamiento del sistema. Son las relaciones denominadas "de control" y suponen la existencia de normas que permiten verificar el cumplimiento del objetivo.

• *Ambiente*: este concepto se encuentra vinculado al de límite. Para Katz y Rahn (1981), este está constituido por las líneas que determinan la actividad del sistema y permiten decidir qué entra y qué sale de él. En general, podemos considerar "límite" a la zona donde el intercambio de energía es más bajo que en el resto del sistema; y "ambiente" a todas aquellas variables externas al sistema, sobre las que este no tiene control. Schoderbek (1981) establece dos condiciones para caracterizar el ambiente:

- que esté constituido por variables no controlables por la

---

<sup>2</sup> Gilli, Juan José, Diseño de Estructuras Pág. 23

organización;

- que los factores que lo constituyen sean relevantes para la organización.

La definición de un sistema implica la definición de un ambiente, es decir, del conjunto de variables que no forman parte del sistema.

• *Totalidad*: el sistema es un conjunto reconstituido; es un todo no dividido. Se estudia el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en acción. Para inferir hipótesis o proponer soluciones se pone énfasis en la interrelación e interdependencia de los elementos más que en las propiedades constantes de cada uno. El concepto de totalidad suele ser presentado como holismo o *Gestalt*. Así, por ejemplo, lo que explica el funcionamiento de una facultad (que las dependencias estén limpias antes de ser ocupadas, que el material esté disponible cuando los alumnos lo requieren para estudiar una asignatura, que el profesor y los alumnos coincidan en el mismo lugar físico para realizar las clases, etc.) no es el análisis de los diferentes departamentos, sino su combinación, el modo en que se relacionan<sup>3</sup>.

## 2.1.- Tipos de sistemas y características

Podemos clasificar a los sistemas dependiendo de lo que se quiera analizar con respecto a ellos. Siguiendo esta premisa se los puede dividir:

De acuerdo a su constitución:

**Físicos**: equipos, máquinas, objetos y cosas reales. Ej. hardware

**Abstractos**: conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces existen en el pensamiento de las personas. Ej. El software

De acuerdo a su naturaleza:

**Cerrados**: no presentan intercambio con el medio ambiente que lo rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. Se aplica el término a

---

<sup>3</sup> Ibíd

los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas

**Abiertos:** presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza. No pueden vivir aislados. Los sistemas abiertos pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización

Características:

Según Bertalanffy “Sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: Propósito (u Objetivo) y Globalismo (Totalidad)”:

**Propósito u Objetivo:** Todo Sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos y las relaciones definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

**Globalidad:** Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en la otra. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de Causa/Efecto.

**Homeostasis:** Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

**Entropía:** Es la tendencia de los sistemas a desgastarse, de desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La Entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información disminuye la Entropía, pues la información es la base de la

configuración y el orden<sup>4</sup>.

### 3.- La Organización como Sistema

Si bien a lo largo de la historia de la administración diferentes autores han definido la organización como un sistema, no siempre se ha profundizado en el alcance y el aporte que el enfoque sistémico ejerce sobre la administración.

- Trist y Bramforth (1951) formularon la línea teórica llamada "de los sistemas socio técnicos". Explicaron que un sistema de producción requiere una organización tecnológica (equipos y procesos) y una organización del trabajo, que relacionen a las personas que realizan las actividades dentro del sistema. Con el concepto de sistema sociotécnico, estos investigadores manifestaron que los requerimientos tecnológicos ponen límites a las posibles maneras de organizar el trabajo, pero también la forma en que este se organiza presenta dimensiones sociales y psicológicas independientes de la tecnología.

- Más tarde, Emery y Trist (1960) señalaron que el concepto de sistema socio técnico requiere ser complementado con el de "sistemas abiertos". Expusieron que en el campo de la teoría social ha existido cierta tendencia a considerar a la empresa lo suficientemente independiente como para permitir que se analicen casi todos sus problemas sobre la base de la estructura interna y sin hacer referencia al ambiente externo.

- Argyris (1961) definió la organización como "una pluralidad de partes que se mantienen entre sí a través de su interrelación adaptándose al mismo tiempo al medio ambiente externo", con lo que destaca la idea de totalidad dinámica compuesta por partes interrelacionadas e interdependientes. Este autor explica no sólo los sistemas interactúan con el ambiente, sino

---

<sup>4</sup> Ibíd

también que este influye en la forma en que se interrelacionan sus partes.

- Para Katz y Kahn (1981) las organizaciones son sistemas abiertos, en los que el *input* de energía y la conversión del *output* en el *input* de energía posterior llevan a transacciones entre la organización y su medio ambiente. Uno de los errores de las teorías acerca de las organizaciones es no reconocer que dependen de los insumos incorporados del ambiente, y que el flujo de materiales y energía humana no es una constante. Los modelos tradicionales se concentran en los principios de funcionamiento interno, como si esos problemas fueran independientes de los cambios en el ambiente.

- Ackoff (1994) expresó que los sistemas organizativos están orientados teleológicamente, y que en las empresas los objetivos se traducen en indicadores que pretenden medir la creación de riqueza.

Si analizamos estos conceptos veremos que los de Trist, Bramforth y Ackoff hacen referencia a los elementos componentes pero no a la relación con el ambiente; en cambio, los restantes hablan expresamente de esa relación. A continuación veremos cómo la relación de la organización con el contexto permite identificar distintas perspectivas del enfoque sistémico.

#### Perspectiva de sistema cerrado

Como explicamos en el punto anterior, el enfoque sistémico permite contar con un modelo de análisis para el conocimiento y diseño de las organizaciones. Decimos que un sistema es cerrado cuando no se incorporan recursos del ambiente. Los sistemas abiertos, en cambio, permiten el ingreso de energía adicional. Autores como Fayol, Weber, Gulick y Urwick han enfocado los problemas de las organizaciones con una perspectiva de sistema cerrado. Katz y Kahn (1981) sostienen que este enfoque resulta inadecuado debido a que: desconoce las influencias ambientales, no incluye en el análisis los valores y necesidades de la gente; no estudia los diferentes subsistemas y sus interrelaciones; y no considera las estructuras formales.

Perspectiva de sistema abierto

Las transacciones entre las organizaciones y su ambiente no pueden ser analizadas con el mismo enfoque que se aplica a las leyes de la física: el continuo intercambio de energía a través de las fronteras permeables hace que deban ser entendidas como sistemas abiertos. El ambiente no sólo es la fuente de entrada de las organizaciones, sino también el destinatario final de sus productos<sup>5</sup>.

4.- Estructuras Organizacionales

La etimología del término deriva del verbo latino “struere” construir.

El significado de soporte está presente en enfoques tradicionales ya que por analogía se asimila la estructura de la organización al esqueleto humano.

Con la “perspectiva de Sistemas”, el término adquiere mayor abstracción y riqueza al definirlo como el conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema influenciados por el intercambio con el medio.

Toda actividad humana organizada plantea dos dificultades: la asignación de las actividades de cada participante y la forma en que se logra la coordinación.

La estructura es la distribución de las partes de un cuerpo, aunque también puede usarse en sentido abstracto.

El concepto, que procede del latín *structura*, hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de un todo.

---

<sup>5</sup> Ibídem

En astronomía la estructura estelar, o disposición interna de las estrellas y su forma; la estructura del Universo a gran escala, en que las galaxias forman agrupaciones galácticas; en música la estructura musical, sinónimo de forma musical, es decir, la organización de las ideas musicales; en Ciencias sociales la estructura demográfica, o el estudio de la conformación de la población de un país, región o ciudad; en Ciencias Aplicadas ,una estructura de datos, forma de organizar un conjunto de datos elementales.

La Estructura Organizacional puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas (Henry Mintzberg-2006).

Para Etkin: “La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un sistema bajo las condiciones particulares de tiempo y lugar”

Según la definición proporcionada por la Norma ISO, la Estructura Organizacional es la disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal<sup>6</sup>.

La estructura interna del sistema sólo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias. Cuando varía la relación del sistema con su medio, o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la Estructura pierde representatividad y debe adaptarse.

#### 4.1.- Definición de la estructura

Existe un patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización, influenciados por el intercambio con el medio. Cuando este patrón de relaciones se da de manera informal, natural, espontánea se dice que la empresa tiene “*Estructura Informal*”. Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones, se habla de una “*Estructura*

---

<sup>6</sup>[http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos\\_2017%2Fclases\\_teoricas%2FClase\\_N\\_2\\_-\\_Sistema\\_de\\_Organizaci\\_n\\_-\\_Sistema\\_de\\_Decisiones.pdf](http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos_2017%2Fclases_teoricas%2FClase_N_2_-_Sistema_de_Organizaci_n_-_Sistema_de_Decisiones.pdf)

*Formal*”. Predefinir significa que se definieron una serie de conductas dentro de la empresa, aplicando criterios de administración, definiendo políticas, funciones, responsabilidades, pautas, normas, sistemas de autoridad, sistemas de registraciones, etc.

#### 4.2.- Características de la estructura formal

- Relaciones Predefinidas: Organigrama
- Proceso de Diferenciación: identifica sectores con sus funciones y responsabilidades.
  - Proceso de Coordinación: establece las formas y modos de relacionarse entre los distintos sectores.
  - Definición de Sistema de Autoridad: muestra la estructura jerárquica y de poder de la empresa.
  - Definición de Sistema de Administración: define políticas, pautas y normas de las actividades dentro de la empresa.

##### 4.2.1 Principios de administración relacionados con la estructura formal

- Unidad de Mando: cada persona o sector dentro de la empresa debe tener un solo jefe.
- Alcance del Control: cada sector o jefatura no puede tener más subordinados de los que puede controlar.
- Delegación Efectiva: un sector debe tener la capacidad de asignar funciones o responsabilidades a otro y lograr que éstas se cumplan: el proceso es efectivo. Cuando no se logran resultados, la delegación no sirvió.

- Homogeneidad Operativa: dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas de características homogéneas<sup>7</sup>.

#### 4.3.- Tipos de Estructuras

	<b>Descripción</b>	<b>¿Quién está a Cargo?</b>
<b>Funcional</b>	Organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento	Gerente Funcional / Director Departamento
<b>Divisional</b>	La organización está estructurada de acuerdo a divisiones y no a departamentos	Gerente de Proyecto / Director línea de Negocio
<b>Mixta o Matricial</b>	Organización híbrida donde los individuos reportan a un Gerente de Proyecto y a un Gerente Funcional	Ambos, cada uno en su responsabilidad

#### 5.- Organigramas

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

Su representación gráfica también se conoce como organigrama,

---

<sup>7</sup> Ibídem

que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

### 5.1.- Concepto

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría<sup>8</sup>.

### 5.2.- Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

- I. Por su naturaleza
- II. Por su ámbito
- III. Por su contenido
- IV. Por su presentación

- I. Por su naturaleza

#### **Microadministrativos**

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

#### **Macroadministrativos**

Contienen información de más de una organización.

---

<sup>8</sup> Benjamín, Organización de Empresas, Pág. 124 y 250

### **Mesoadministrativos**

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

## II. Por su ámbito

### **Generales**

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

### **Específicos**

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

## III. Por su Contenido

### **Integrales**

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

### **Funcionales**

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

### **De puestos, plazas y unidades**

Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas<sup>9</sup>.

## IV. Por su presentación

### **Verticales**

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.

### **Horizontales**

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

### **Mixtos**

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

### **De bloque**

Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

---

<sup>9</sup> Ibídem

### 5.3.- Objetivos

- Proporcionar una imagen formal de la organización.
- Facilitar el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representar un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituir una fuente autorizada de consulta.

### 5.4.- Problemas

<b>Tipo de Problemas</b>			
Funcionales	De estructura	De nivel	En las asignaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de correlación de objetivos</li> <li>• Áreas relacionadas con la organización en general pero subordinadas a un componente</li> <li>• Funciones que no son compatibles</li> <li>• Diferentes funciones en un grupo</li> <li>• Distorsión en la definición de un grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demasiados subordinados directos</li> <li>• Superposición de autoridad</li> <li>• Demasiados niveles</li> <li>• Subordinaciones Unitarias sucesivas o relaciones de una en una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilibrio</li> <li>• Inadecuado nivel</li> <li>• Estructura Desbalanceada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres no descriptivos</li> <li>• Inadecuada designación o ubicación de asistentes</li> <li>• Funciones con designaciones confusas</li> <li>• Posibles duplicaciones</li> </ul>

### 5.5.- Pautas de diagramación

#### **Precisión**

En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

#### **Sencillez**

Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

#### **Uniformidad**

Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

#### **Presentación**

En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

#### **Vigencia**

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Ibíd

## **CAPITULO II** **Herramientas de la Organización**

**Sumario:** 1.- ¿Qué es un proceso?1.2.- Tipos. 1.3.-Características .1.4.-Objetivos 1.5.- Responsable del Proceso.1.6.-Beneficios de la gestión por procesos.2.- Cursogramas.2.1.-Objetivo.2.2.-Ventajas.2.3.-Métodos para graficar.2.4.- Aspectos relativos a las líneas.2.5.-Aspectos relativos al diagrama.3.- ¿Qué es un Manual?3.1.-Tipos de manuales.3.2.-Ventajas de utilizar el manual.4.- Manual de funciones.4.1.-Objetivo.4.2.-Uso.5.- Manual de Procedimientos.5.1.- Objetivos.5.2.-Contenido.

### 1.- ¿Qué es un Proceso?

Según el diccionario de la Real Academia de Lengua Española define procesos con cuatro acepciones diferentes:

- ✓ “Acción de ir hacia adelante”
- ✓ “Transcurso del Tiempo”
- ✓ “Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”
- ✓ “Conjunto de actos y tramites seguidos ante un juez o tribunal, tendentes a dilucidar la justificación en derecho de una determinada pretensión entre partes y que concluye por resolución motivada”

Desde el punto de vista de la Gestión de las Organizaciones un PROCESO ha sido definido de múltiples formas:

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Los procesos utilizan los recursos de una organización para proporcionar resultados definitivos.” Harrington, H.J. (1993)

“Una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo.”  
Juran J.M. (1990) <sup>11</sup>

Existen varias definiciones: “Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)”.

Expresado de otra forma, los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales produce o genera un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado u output.

#### 1.2.- Tipos de procesos

Es importante reconocer la diferencia entre al menos tres tipos diferentes de procesos:

- **Procesos estratégicos:** aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos.
- **Procesos operativos o claves:** tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para éste. Son el núcleo del negocio.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos claves.

#### 1.3.-Características de los procesos

Los procesos se organizan en torno a un objetivo macro que se debe alcanzar a través de una o más estrategias. De éstas surgen procesos que se desagregan en subprocesos, que a su vez están constituidos por actividades y éstas por tareas.

---

<sup>11</sup>[http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos\\_2017%2Fclases\\_teoricas%2FClase\\_N\\_3\\_-\\_Procesos.pdf](http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos_2017%2Fclases_teoricas%2FClase_N_3_-_Procesos.pdf)

Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características:

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas; se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final.
- Se pueden identificar tiempos, recursos, responsables.

Todo proceso tiene dos características importantes de destacar y que son particularmente relevantes para la prestación de servicios de salud:

1. **Variabilidad:** Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas, las que a su vez, generan variaciones en los resultados del mismo: “Nunca dos resultados son idénticos”.

2. **Repetitividad:** Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: “A más repeticiones, más experiencia y mejores resultados<sup>12</sup>”.

#### 1.4.-Objetivos

Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.

Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.

Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades del ente<sup>13</sup>.

Según el diccionario de la Real Academia de Lengua Española define Procedimiento de tres formas diferente:

- Acción de proceder
- Método de ejecutar algunas cosas.

---

<sup>12</sup> <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>

<sup>13</sup> [http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos\\_2017%2Fclases\\_teoricas%2FClase\\_N\\_3\\_-\\_Procesos.pdf](http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos_2017%2Fclases_teoricas%2FClase_N_3_-_Procesos.pdf)

- Actuación por trámites judiciales o administrativos.

Puntos de distinción:

¿Pueden ser considerados como sinónimos “proceso” y “procedimiento”?

1) Mientras que el proceso puede hacer referencia tanto a un fenómeno natural como a una operación artificial, el término procedimiento siempre hace referencia a una operación artificial

2) Mientras que las etapas que están recogidas de un proceso pueden estar concebidas bien implícitas o explícitamente, las recogidas en un procedimiento siempre están explícitamente<sup>14</sup>.

Podríamos considerar que un procedimiento es un caso particular de proceso.

#### 1.5.-Responsable del proceso

Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso). A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por esta razón es de suma importancia que cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente. Como puede verse, la labor de designación del responsable del proceso es una cuestión delicada ya que el éxito del proyecto estará influido por esta decisión.

#### 1.6.-Beneficios de la Gestión por Procesos

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no

---

<sup>14</sup>Ibíd

se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).

Así el éxito de una empresa en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfocan para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva.

Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica<sup>15</sup>

## 2.-Cursogramas-Concepto

Los cursogramas o circuitos administrativos (o *flow-charts*) reflejan la representación gráfica de información y acontecimientos referentes a un procedimiento, que han transcurrido en una serie de acciones de una o varias operaciones, realizadas en forma secuencial y sistemática, o sea repetitiva, con un fin determinado. En forma de resumen, un cursograma es la representación gráfica de un

---

<sup>15</sup> [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004)

procedimiento o rutina. El alcance de dicho procedimiento queda a la libre voluntad del analista, según lo que intenta normatizar<sup>16</sup>.

Existe una variante en la representación de procedimientos: el diagrama en bloque que se diferencia perfectamente del cursograma.

En el diagrama en bloque se demuestran los más importantes movimientos de información y destacadas acciones que se producen en un procedimiento. Por su parte, en el cursograma se ilustra la trayectoria de todos los documentos que participan en la operación, con cada uno de sus correspondientes ejemplares.

El cursograma es empleado por personas que se ocupan del área de los sistemas administrativos. Por su parte el diagrama en bloque no analiza a fondo cada etapa del proceso y debido a la poca cantidad de símbolos que utiliza, ubica rápidamente al lector sobre el objetivo perseguido por el procedimiento. Por lo expuesto, se puede deducir que la comunicación con empleados o directivos de un proceso, se realiza con mejores resultados través del diagrama en bloque.

### 2.1.-Objetivo

El objetivo básico es el de representar una rutina. Dicha representación no debe ser compleja a fin de que las personas que la analizan interpreten su desarrollo.

Se puede deducir fácilmente que los circuitos administrativos se utilizan a los efectos de:

1. Confeccionar el recorrido de rutinas.
2. Preparar las normas de los procesos que se graficarán.
3. Analizar periódicamente los procedimientos en curso.

---

<sup>16</sup> KLEIN, Miguel Jorge, Cursogramas y técnicas-casos, Pág. 5.

4. Cotejar los distintos procesos en vigencia dentro de la empresa para estudiar su interrelación.

5. Observar la posibilidad de reemplazar procesos por otros que posean más ventajas.

### 2.2.- Ventajas

Podemos citar entre las ventajas que presenta todo circuito administrativo:

1. Resulta más fácil y rápido apreciar un proceso que leer toda la norma.
2. Posee un poder de síntesis que ubica a cualquier lector en el tema sin mayor dificultad.

En definitiva, se puede decir que un cursograma es una herramienta a utilizar cuando se normalizan procedimientos administrativos<sup>17</sup>.

### 2.3.- Métodos para graficar

En la actualidad, se utilizan distintos sistemas para graficar procedimientos administrativos aun en casos que éstos posean características similares y respondan a la misma finalidad. Muchas veces, el mismo tipo de circuito presenta no sólo sistemas distintos, sino simbología diferente de acuerdo a la empresa que los emplea y aun dentro de cada organización, según el especialista.

Causa sorpresa que acontezca esto en el campo de analistas de información y que no se halla unificado, aunque sea en parte, pautas en cuanto a la diagramación de circuitos.

La variedad de sistemas sólo trae aparejado problemas tanto para los analistas como para aquellas personas que frecuentan con el uso de esta herramienta administrativa. Para estas últimas pues necesitan la ayuda permanente del especialista cuando se plantean situaciones engorrosas.

---

<sup>17</sup> Ibídem

Pero también tienen trastornos los especialistas si el método no es claro si el método no es claro y sencillo, pues resta agilidad<sup>18</sup>.

Se conocen tres formas distintas de graficar, siendo la tercera consecuencia de las dos primeras. Estas son:

1. Las operaciones del proceso se indican a través del recorrido de cada documento que se emite. O sea que existirá un gráfico por documento emitido, asignando una fila o columna a cada ejemplar del mismo para indicar su trayectoria dentro de toda la organización. Si adoptamos el criterio de una columna por cada ejemplar del formulario, sería:

**Nombre del documento:**.....  
...

<b>Original</b>	
<b>Duplicado</b>	
<b>Triplicado</b>	
<b>Cuadruplicado</b>	
.....	

De izquierda a derecha se va describiendo el recorrido del ejemplar y tipo de manipulación que se hace.

2. Las actividades se presentan en forma conjunta y cronológica en un grafico de columnas por sector o departamento, o sea:

---

<sup>18</sup> Ibídem

<b>Departamento A</b>	<b>Departamento B</b>	<b>Departamento C</b>	<b>.....</b>

La dirección de las operaciones será, en general, en sentido descendente.

3. El tercer método es, como dijimos, una derivación de los anteriores. En este caso las acciones se representan en un gráfico de este tipo:

**Nombre del documento:**.....

<b>Sector</b>				
<b>Ejemplar</b>	<b>Depart. A</b>	<b>Depart. B</b>	<b>Depart. C</b>	<b>...</b>
<b>Original</b>				
<b>Duplicado</b>				
<b>Triplicado</b>				
<b>.....</b>				

Al igual que en el primer sistema, la dirección de las operaciones se desplaza de izquierda a derecha.

Es conveniente volver a mencionar un par de condiciones fundamentales que deben cumplir los métodos de graficación: ser claros y si bien completos, sin particularidades que afecten su interpretación.

De cualquier manera no siempre es factible utilizar el mismo sistema para todos los casos.

Esto depende de lo que se desea graficar.

En este texto los circuitos se diseñan de acuerdo con el segundo sistema, y todas las técnicas para la representación gráfica se refieren a este método. Consideramos que este sistema es el de más fácil lectura e interpretación

En el único caso que se puede considerar ventajoso el uso del primer sistema es cuando se quiere seguir la pista de los ejemplares de un solo documento en particular. Pero este problema se resuelve con el agregado que se hace a cada circuito, ya que el lector puede consolidar ciertos conceptos sobre el recorrido de los formularios.

Con ello se da una visión más clara de las secciones que emiten o reciben esa documentación, y a la vez facilita el análisis del destino de los formularios.

#### 2.4.-Aspectos relativos a las líneas

##### Características

Debemos referirnos por separado al trazo de las líneas de las columnas y a la de los símbolos. Es preferible que las líneas de los símbolos sean de trazo más grueso que el de las columnas a los efectos de poder resaltar a aquellos con respecto al dibujo de las columnas.

##### Orientación del dibujo

El del proceso deberá efectuarse en sentido descendente y se empleara en sentido lateral (horizontal) cuando se produce un cambio de sector.

Se establece que se podrá utilizar el sentido ascendente para retrasos en el proceso o bien cuando se produce en cambio de sector, siempre que éste motivado por economía de espacio en el diseño. No consideramos propicia la utilización del sentido ascendente, a pesar de aclarar el motivo-economía de espacio- por el cual se permite usar las líneas en tal sentido. Tal actitud puede provocar perderse en el gráfico al no seguir el sentido más lógico de observar al mismo no obstante que la flecha indica la dirección del transporte<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Ibíd

Además, en caso extremo de tener que utilizar el sentido ascendente por las razones señaladas, se podría obviar esa situación mediante el empleo del símbolo de proceso no representado.

Vale decir que proponemos evitar que las líneas que las líneas del traslado se dibujen hacia arriba. Sólo consideramos que se puede usar el sentido ascendente y en forma excepcional, cuando el proceso merezca ser representado y hacerlo en forma descendente ocasione no sólo problemas de espacio en el diseño, sino que el mismo pierde claridad.

### 2.5.- Aspectos relativos al diagrama

Descripciones, consideraciones

El tipo de texto a insertar en el diagrama depende del criterio del especialista. No obstante ello, ni es conveniente introducir una cantidad de frases o incluso palabras pues el circuito puede perder claridad.

La ventaja más evidente en la inclusión de un texto en el diagrama consiste en facilitar la interpretación de las etapas del cursograma<sup>20</sup>.

### 3.- ¿Qué es un Manual?:

Un manual es un **libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia**. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.

Existen, por ejemplo, manuales para el estudio de las matemáticas, la literatura, la historia, o la geografía. Hay, asimismo, manuales técnicos, que permiten comprender el funcionamiento de diferentes aparatos o dispositivos electrónicos.

Del mismo modo, hay manuales empleados para describir y explicar el funcionamiento de una empresa u organización (manual de procedimientos, de organización, de calidad, etc.), así como otro tipo de manuales, también relacionados con el

---

<sup>20</sup> Ibíd

campo organizacional, como los manuales de identidad corporativa, de convivencia o administrativos, entre otros.

La palabra manual también funciona como adjetivo para designar **aquello que es manejable o que se ejecuta con las manos**, que exige habilidad con las manos o que es fácil de hacer o de entender, entre otras cosas.

La palabra, como tal, proviene del latín *manuālis*, que significa 'que se puede tomar con la mano', o 'que se lleva con la mano'<sup>21</sup>.

### 3.1.-Tipos de Manuales

#### Manual de organización

El manual de organización es el documento en el cual son establecidas y precisadas las funciones del personal que conforma la estructura organizativa de una empresa. En este sentido, el manual de organización contiene una descripción clara y detallada de la estructura y de las unidades que integran una organización y todo lo relativo a sus responsabilidades, tareas, atribuciones, facultades y funciones. La finalidad del manual de organización es lograr que exista una adecuada correspondencia funcional entre los diferentes puestos de una estructura organizativa y sus tareas, responsabilidades y atribuciones.

#### Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que una empresa debe seguir para llevar a cabo sus tareas generales y cumplir con sus funciones. En él se recogen de manera detallada y descriptiva aspectos que van desde el orden secuencial de las actividades, hasta la sucesión de labores necesarias para la realización de un trabajo. Del mismo modo, comprende aspectos de índole práctica, como el uso de recursos (materiales, tecnológicos, financieros), y metodológica, como la aplicación de métodos de trabajo y de control más eficaces y eficientes. Los manuales de procedimientos, además, ayudan en la inducción de personal nuevo, describen las actividades de cada puesto, explican la relación con otras áreas asociadas, permiten una apropiada coordinación de actividades entre diferentes departamentos, etc. En definitiva, proporcionan una visión general de la empresa, sus actividades y sus funciones.

---

<sup>21</sup> <https://www.significados.com/manual/>

### Manual de calidad

El manual de calidad es un documento donde las empresas realizan una exposición clara y precisa del conjunto de procedimientos a los cuales se ciñen para alcanzar ciertos estándares de calidad mediante la adopción de los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC). En él, son explicados los mecanismos de control y los objetivos de calidad que, por norma, persigue la compañía. Los estándares de calidad, por su parte, deben estar en consonancia con los procedimientos y requisitos exigidos por la norma ISO 9001, elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, que data de 2008, y que precisamente pretende regularizar este aspecto<sup>22</sup>.

### Manual de bienvenida

El manual de bienvenida, también llamado manual de inducción, es el documento mediante el cual una empresa comunica a un trabajador toda la información relevante relacionada con la empresa: su historia, objetivo, valores, misión y visión, las características que la diferencian de otras empresas semejantes, los productos o servicios que produce o comercializa. Además, ofrece otros datos de importancia, como un organigrama de la empresa, las funciones de cada cargo y los contactos de otros departamentos. Debe estar escrito en un lenguaje simple, claro y explícito, pues toda la información allí vertida, como política laboral, prevención de riesgos y recomendaciones sobre la conducta, tiene un valor contractual.

### Manual de usuario

Como manual de usuario se conoce el libro o folleto que contiene un conjunto de informaciones, instrucciones y advertencias relacionado con el de uso de un determinado producto o servicio. Se vale de un lenguaje simple, y emplea textos, imágenes, diagramas y esquemas. En ellos son detalladas y explicadas las funciones y las opciones disponibles del aparato. Los manuales de usuario son comunes, sobre todo, en

---

<sup>22</sup> Ibíd

electrodomésticos o dispositivos electrónicos, como teléfonos celulares, tablets, microondas, televisores, etc.<sup>23</sup>.

### 3.2.- Ventajas de utilizar el manual

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las buenas prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, que eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, y conduzcan a sostener una cultura de calidad enfocada hacia el cliente.

Las ventajas que se obtienen al utilizar este manual de procesos son entre otras:

1. Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
2. Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
3. Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
4. Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
5. Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
6. Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
7. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
8. Permitir la integración de la Gestión en las Áreas de Planeación, Calidad y Control Interno.
9. Minimizar los riesgos personales, legales e institucionales al cumplir con los parámetros normativos de la institución.

---

<sup>23</sup> Ibíd

10. Asegurar la evolución del conocimiento en la medida que se mejoren los procedimientos.

En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de los términos usados en esta empresa y la bitácora de registro de cambios. Para que este Manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos<sup>24</sup>.

#### 4.-Manual de Funciones – Concepto

Es la descripción de funciones y tareas que le son asignadas a cada jefatura.

- Indica qué debe hacerse y quién debe hacerlo.
- Los manuales de funciones están dirigidos a niveles jerárquicos de la organización

El manual de funciones se denomina también “manual de tareas” o “descripción de cargos”. Se asegura y desarrolla la continuidad del patrón de relaciones de la organización diseñado por el Organigrama

#### 4.1.-Manual de Funciones – Objetivo

Que cada jefatura está informada de:

Designación formal del cargo.-

Enunciado de sus funciones.-

Descripción de sus tareas habituales.-

Vinculación con otras áreas de la empresa y con el exterior.-

Quiénes son sus subordinados y él de quien depende.-

- La información que recibe, procesa y emite<sup>25</sup>.-

---

<sup>24</sup> IBAÑEZ ORTIZ, Manual de procesos y procedimientos. Procesos y procedimientos por área de gestión, Pág. 84.

<sup>25</sup> [http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos\\_2017%2Fclases\\_teoricas%2FClase\\_N\\_11\\_-\\_Manuales.pdf](http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos_2017%2Fclases_teoricas%2FClase_N_11_-_Manuales.pdf)

#### 4.2.-Manual de Funciones – Uso

Para el empleado: le permite ver con claridad su misión, facilitando así su integración a la organización al especificar cuál es su tarea, de qué es responsable, de quien depende y cuáles son las relaciones con otros miembros de la organización.

Para el jefe: le provee un estándar para valorar la actuación de sus subordinados, apreciar las realizaciones y tener una visión más objetiva de la ejecución real.

Para el análisis organizacional: permite apreciar la adecuación de la división del trabajo, de la asignación de responsabilidades, del grado de descentralización y del sistema relacional.

Para la planificación de recursos humanos: provee información acerca del perfil de los puestos (conocimientos, experiencias) y permite advertir cuáles son los requerimientos de personal que deberá incorporar y capacitar.

#### 5.-Manual de Procedimientos

Es un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico que explican el desarrollo de los procesos administrativos

##### 5.1.-Manual de Procedimientos – Objetivos

Imponer decisiones en materia de procedimientos.

Facilitar la capacitación del personal que se incorpora

Guía para los responsables del procedimiento a implementar.

Fuente de consulta para resolver situaciones específicas

Mayor flexibilidad en la rotación del personal.

Promover uniformidad de entendimiento sobre las tareas: versión oficial de la organización Solución uniforme de situaciones similares, por lo tanto coherencia

Establecer un standard de trabajo Facilitar el examen y la revisión de procedimientos

Facilitar el control y la auditoría interna

5.2.-Manual de Procedimientos – Contenidos

Cómo se ejecutan los procesos y controles

Quiénes son los encargados de ejecutarlos

Cuándo deben ser realizados

Los soportes de información que intervienen y cómo deben ser completados

Qué tipo de información, cómo y dónde deben conservarse: los archivos<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Ibíd

## **CAPITULO III**

### **Problemática y soluciones para SAT-SAPEM**

**Sumario:** 1.- Relevamiento general de la Organización. 1.1.- Historia del surgimiento de SAT-SAPEM.2.-Misión.2.1.-Visión.2.2.-Valores.2.3.- Análisis de la misión, visión y valores de SAT-SAPEM 3.- Metodología del trabajo. 3.1.- Recursos Humanos (Desmotivación del personal).3.2.-Causas que desencadenan la falta de motivación en SAT-SAPEM.3.3.-Planes de carrera.3.4.- Recompensas.3.5.-Evaluación de desempeño.3.6.-Inexistencia de manuales de procedimientos.4.- Propuesta para Recursos Humanos.4.1.-Matriz de Objetivos múltiples para seleccionar personal.4.2.-Aplicación de evaluación de desempeño, completado con la matriz objetivos múltiples para establecer el ranking de colaboradores por area.4.3.-Implementación de un plan de carreras simple y práctico, interrelacionado con la evaluación de desempeño propuesta. 4.4.- Propuesta de la creación de un manual de procedimientos para aplicación de sanciones laborales.4.5.-Propuesta para mejorar la comunicación interna con el empleados.5.-Area de Servicio al cliente.5.1.-Análisis, relevamiento y propuesta.5.2.-Etapas necesarias para desarrollar la alternativa planteadas.6.- Análisis y propuesta para la burocracia en SAT-SAPEM.7.-Conclusión

**Empresa a trabajar:** Sociedad Aguas del Tucumán

#### **Problemáticas percibidas para su abordaje por área:**

##### **Área de RRHH:**

- Desmotivación total de la mayoría de los empleados.
- Fallas en la comunicación y negociación con los delegados sindicales.
- Alto índice de rotación del personal, con todo lo que ello conlleva, (costos de reemplazo, costos de capacitación ;, licencias, abuso de contrataciones eventuales, etc.)
- Mala comunicación corporativa.
- Falta de planes de capacitaciones, carrera, compensaciones.
- Procesos mal diseñados o desactualizados.
- Procesos que afectan la salud de los colaboradores.
- Tensa calma con el sindicato.
- Fallas en la planificación de los recursos de cada área.

**Área de SERVICIO AL CLIENTE:**

- Fallas en la comunicación con los clientes.
- Alto índice de clientes insatisfechos.
- Comunicación deficiente tanto con clientes internos y externos.

**Objetivo general.**

Proponer el rediseño estructural y de procesos en las áreas donde los problemas detectados inciden negativamente para el resultado de la compañía con el objeto de gestionar de una manera óptima el recurso humano y colaborar directamente en la rentabilidad de la empresa a través de las soluciones propuestas.

**Objetivos específicos.**

- Analizar el proceso de gestión del personal, para abordarlo completamente en todas sus etapas y poder proponer las acciones necesarias para eliminar las fallas.
- Proponer un plan de comunicación efectivo, para hacer frente a los reclamos de los empleados.
- Desarrollar un plan de carreras que permita el crecimiento del empleado dentro de la compañía con todos los beneficios que ello acarrea.
- Proponer un plan de mejora en la comunicación con el sindicato, para lograr objetivos comunes que sean favorables tanto para la compañía como para los empleados.
- Relevar las operaciones de la compañía, para detectar las que son nocivas para la salud de los empleados y poder proponer un rediseño de las mismas con el objeto de reducir su impacto negativo.
- Elaborar planes de compensaciones y capacitación para permitir el desarrollo del personal.

- Relevar y proponer mejoras en el área de tecnología, para que logren atender con eficacia y eficiencia las demandas de los clientes internos y externos.
- Relevar el área de atención al cliente y plantear mejoras e incorporación de nuevas tecnologías, con el fin de brindarle un mayor valor agregado al cliente.
- Relevar el clima laboral, para detectar las posibilidades de mejora en el mismo, y asociarlo a la calidad de servicio que brinda cada empleado.
- Fomentar la integración de las áreas para entender a la organización como un todo, y no como subespecies dentro de ella.

### 1.-Relevamiento General de la organización.

#### 1.1.-Historia del surgimiento de SAT-SAPEM

Desde los comienzos de la prestación de los servicios de agua potable y desagües cloacales en la Provincia de Tucumán, independientemente de la figura jurídica de la PRESTADORA, la administración y explotación de los servicios se alternó entre el Estado Nacional y la Provincia.

En principios fue la Nación a través de la **Administración General de Obras Sanitarias de la Nación**. Posteriormente los servicios fueron transferidos a la provincia, en el marco de una política de descentralización de los servicios administrados por el estado nacional.

Esto dio lugar a que por Ley Provincial N° 5241 se creará la **Dirección Provincial de Obras Sanitarias, Di.P.O.S.** que administró los servicios desde Enero de 1981 a Junio de 1995, fecha esta última en que son concesionados a la **Compañía Aguas del Aconquija**, luego de un proceso de licitación pública mediante el cual el gobierno provincial de aquel entonces dispuso la privatización del Servicio Sanitario.

Pero la gestión de la Cía. no cubrió las expectativas de los usuarios ni del concedente, motivo por el cual este último resolvió rescindir el contrato de concesión y, tras la firma de un convenio con la entonces Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable de la Nación, dispuso la creación de una Unidad Operativa

Provincial denominada **Obras Sanitarias Tucumán - Gerenciamiento Ley 6894**, haciéndose cargo del gerenciamiento de los servicios el ENOHSa el 07/10/1998 hasta el 31/12/2003.

A partir de entonces la **Sociedad Aguas del Tucumán - SAT SAPEM**, creada por Decreto N° 3330/3 (ME) del Poder Ejecutivo de la Provincia de Tucumán, en uso de las facultades conferidas por la Ley Provincial N° 7151 y su modificatoria N° 7157, toma a su cargo los servicios sanitarios.

## **2.-MISION**

Ser una empresa de agua y saneamiento comprometida con mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad.

### **2.1.-VISION**

Brindar servicio sustentable de agua potable y tratamiento de efluentes, contando con infraestructura adecuada y procesos establecidos para una gestión eficiente y eficaz. Desarrollar un equipo humano calificado y comprometido con las necesidades de los usuario

### **2.2.-VALORES Y POLITICA DE SEGURIDAD**

**Nuestro Objetivo:** Infundir La Seguridad como un Valor Personal.

**Nuestra Meta:** Adoptar el principio de que todos los accidentes pueden ser evitados y que: "Ningún trabajo es más importante que la vida y la salud de las personas".

**Nuestros**

**Valores:**

1. La seguridad un compromiso de todos.
2. Resguardo de la seguridad de las personas y del patrimonio.
3. Trabajo en equipo.
4. Discutir los problemas cara a cara manteniendo una actitud positiva hacia el trabajo

diario.

5. Conocer la forma segura de realizar las tareas.
6. Compartir información y tener objetivos comunes alineados a los valores generales de la Empresa.
7. Poner en práctica el ahorro de energía en nuestro puesto de trabajo, racionalizar el uso de materiales y equipos, y cuidar el medio ambiente.
8. Cultivar la Persona con Espíritu de austeridad, eficiencia, creatividad e innovación, liderazgo, equidad y esfuerzo orientado a obtener el mejor resultado.
9. Alentar la generación de nuevas ideas y la participación de todos.
10. Lo que tenemos que poner en práctica todos los días para lograr una S.A.T. SAPEM segura y exitosa para el bien de la comunidad y el bienestar de nuestras familias<sup>27</sup>.

**Nuestros Política:**

**POLITICA DE HIGIENE Y SEGURIDAD**

*SOCIEDAD AGUAS DEL TUCUMAN, Empresa de Servicio dedicada a la provisión de agua potable, colección y tratamiento de líquidos cloacales, tiene como política que todas las actividades que se desarrollen en la misma se efectúen con seguridad, tanto para el personal dependiente como para terceros involucrados, poniendo énfasis en la preservación del Medio Ambiente*

**SUS OBJETIVOS SON:**

- *Alcanzar y mantener un nivel aceptable en la prestación de los servicios adoptando acciones preventivas para evitar los accidentes y daños al Medio Ambiente.*
  
- *Adoptar el principio de que todos los accidentes pueden ser evitados y que*

---

<sup>27</sup> Ibídem

*"Ningún Trabajo es más importante que la vida y la salud de las personas" por lo que se promoverá entre sus empleados y jefes actividades de capacitación, concientización y la disciplina que requiere la aplicabilidad de este principio.*

- *La seguridad es un compromiso de todos los integrantes de la Empresa sin exclusiones y su éxito redundará en beneficio de la comunidad, el trabajador y su familia. Las Jefaturas en todos sus niveles son responsables de la seguridad y prevención de accidentes y/o perdidas, realizando acciones sistemáticas de mejoramiento continuo, apuntando a la mejor calidad de vida laboral y a la optimización de los recursos disponibles<sup>28</sup>.*

### **2.3.-Análisis de la Misión, Visión y valores de SAT-SAPEM**

Se puede apreciar que la misión de SAT-SAPEM está fuertemente alineada a la estrategia de la dirección. Desde el área de operaciones se trabaja en post de cumplir los objetivos y metas planteados, a través de un sistema de mejora continua en cada uno de los procesos. Si el área de Recursos Humanos lograra alinearse a los objetivos operativos, permitiría potenciar la motivación y desarrollo de los colaboradores en cada proceso, evitando los posibles conflictos que puedan suscitarse con la fuerza sindical.

A su vez, el área de Atención al cliente viene trabajando en la atención de los clientes, con el objeto de satisfacer sus necesidades y expectativas, relevándolas y dándoselas a conocer a operaciones para un diseño más personalizado de los procesos. Pero es verdad, que falta trabajo y una planificación estratégica y táctica para saber cómo abordar los cambios en los mismos.

---

<sup>28</sup> Ibídem

Con respecto a la visión, se ha visto falseada por la tendencia de los medios de comunicación y las falsas concepciones que se elaboraron al respecto.

La realidad indica que hoy para acercarse lo más próximo a dicha visión, se requerirá el esfuerzo mancomunado, de cada una de las áreas que integran SAT-SAPEM.

Claramente para lograr las mismas, la empresa se vale día a día, de la interrelación de sus valores corporativos, que le permitirán demostrar con hechos y con que defenderá su posición.

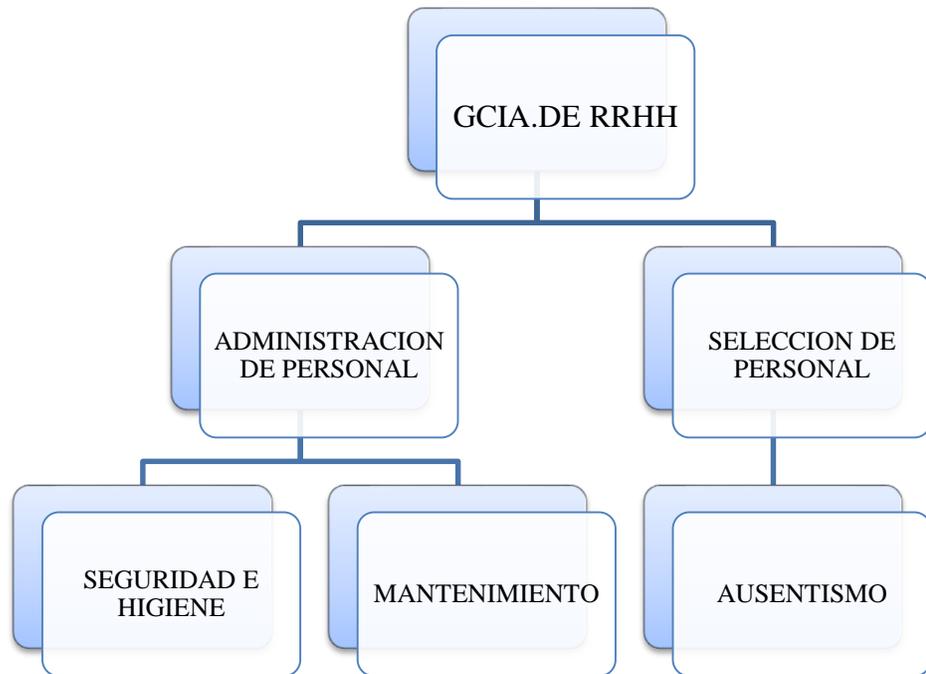
### **3.-Metodología del Trabajo**

El objeto de este trabajo es revelar a través de distintas herramientas (entrevistas, encuestas, entre otras), el trabajo realizado por dos sectores fundamentales de la organización, como lo son el área de recursos humanos y el sector de Atención al cliente, para lograr entender su funcionamiento y la interrelación entre las mismas. Concluido el relevamiento, y con la información recabada, se desarrollaran un conjunto de soluciones apoyadas en nuestra experiencia y la del personal que participa de toda la organización, buscando dar resolución a aquellos problemas que se detecten en la misma.

En primer lugar se realizo un relevamiento de los diferentes sectores para determinar las tareas que realizaba cada uno de estos y como están distribuidas las mismas. Luego, en la etapa de análisis se plantearán los problemas detectados en el relevamiento, para luego proceder a la propuesta y al diseño de las soluciones (reestructuración de áreas y procesos, políticas de recursos humanos, etc.), para así exponer los resultados y conclusiones que creemos colaboraran al cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **3.1.-Recursos Humanos – (Desmotivación del personal)** **Relevamiento y Análisis de Recursos Humanos**

En SAT-SAPEM, el área de RRHH, cuenta con la siguiente estructura funcional



#### Funciones de cada sector

Administración de personal: analiza y liquida los sueldos en función de los partes de asistencias del personal.

Participa en los convenios colectivos de trabajo, participa en las relaciones con los sindicatos, y de los problemas legales con el personal

Selección de personal: sección encargada del reclutamiento y selección del personal. Responsable de la apertura, actualización y custodia de los legajos del personal LE y recepción de los currículum de los candidatos. Confecciona las bases de datos para comparar los mismos con el perfil requerido.

Legajo del empleado está formado por:

- Solicitud de ingreso
- Nombramiento
- Ficha con datos personales
- Resultados de pruebas de examen-Tests
- Recomendación de terceros
- Detalle de puesto ocupado. Historial de cargos
- Sanciones disciplinarias
- Capacitación –cursos-talleres

Seguridad e Higiene: es la encargada de las revisiones periódicas de salubridad de la empresa, inspecciones de normas y condiciones de seguridad. Investiga e informa sobre causas de accidentes. Educa sobre la protección y seguridad.

Ausentismo: encargada de la contratación de los seguros colectivo de trabajo, de vida, salud, accidentes, asociaciones de beneficencia mutua, planes de hospitalización, de retiro, de ayuda legal, control de ausentismo de personal y actividades recreativas.

Mantenimiento: se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la empresa en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, así como la contratación de la obra pública necesaria para el fortalecimiento y desarrollo de las instalaciones físicas de los inmuebles.

Esta estructura, como en la mayoría de las organizaciones, tiene bajo su tutela todas las tareas relacionadas con el personal de la empresa, como ser el control de asistencia y ausentismo, capacitaciones internas referentes a lineamientos del gerente de recursos humanos, gestión de altas de altas y bajas de personal eventual,

gestión de relaciones con empresas de servicio eventual, control de licencias de cualquier tipo, selección de personal, etc.

Cabe destacar, que en lo referente a liquidaciones de sueldos de los empleados efectivos, por lo que en esta materia, solo le compete el ingreso de novedades al sistema del proveedor para liquidar los sueldos. Con respecto a la liquidación de los empleados eventuales, cada agencia contratada se encarga sus empleados, basados en las novedades que este sector les pasa.

Durante charlas informales en distintos recintos de la empresa con personal de distintos sectores de la compañía y encuestas aleatorias a los mismos, pudimos percibir la falta de motivación de un porcentaje significativo del plantel de la empresa, las causas manifestadas podemos estructurarlas de la siguiente manera:

1. Falta de comunicación con integrantes de recursos humanos.
2. Ausencia de planes de carrera.
3. Disconformismo con el método de mejora continua implementado en el área de operaciones.
4. Disconformismo con el sistema de premios implementado por la empresa.
5. Falta de identificación con sus jefes directos
6. Subjetividad de jefes y supervisores a la hora de tomar decisiones.
7. Ausencia de un sistema de castigos para los que no cumplen la norma.
8. Falta de compromiso con la tarea encomendada.
9. Falta de criterio en las negociaciones con el sindicato.

Cabe aclarar que estos comentarios, cargan un alto nivel de subjetividad, pero no por ello, pierden relevancia. Es así, que consideramos que dentro de las tareas del sector de recursos humanos, se encuentra la posibilidad de dar respuestas a estos planteamientos para poder lograr el cambio que todos necesitan y cuyos efectos puedan repercutir positivamente en el plantel de la empresa, apalancando por un lado el desarrollo de las personas dentro de la organización y por el otro, los resultados económicos de la misma a través del incremento del grado de compromiso con la

empresa por parte de sus colaboradores traduciéndose en la mejora de las performances individuales.

Como menciona Lalo Huber en su capítulo sobre motivación en el libro “El comportamiento de las personas en las organizaciones”, para mejorar el comportamiento de un grupo de personas, y alinearlos a objetivos predefinidos, es preciso comprender las motivaciones que generan esos comportamientos<sup>29</sup>.

Se entiende a la motivación, como la fuerza que impulsa a las personas a realizar acciones o a persistir en ellas para lograr determinadas metas. Esa fuerza es un impulso que se produce en la mente de una persona y que la moviliza a desarrollar ciertas conductas, normalmente destinadas a satisfacer una necesidad.

Existen varias maneras de clasificar a la motivación, ellas son:

- **Motivación superior**: surgida de mecanismos psíquicos racionales, impulsados por la fuerza de voluntad. Genera acciones libres, volitivas, impulsadas por la voluntad, asistidas por mecanismos psíquicos racionales que le proveen información para decidir y actuar, apuntando a lograr objetivos en el mediano o largo plazo, reprimiendo a la motivación inferior.
- **Motivación inferior**: surgida de mecanismos psíquicos principalmente emocionales e instintivos. Genera reacciones automáticas a estímulos o condiciones externas. Sus conductas buscan satisfacer necesidades o resolver carencias físicas o emocionales, de naturaleza urgente, o en el corto plazo.

La motivación inferior y superior, suelen impulsar a una misma persona en distintas direcciones conductuales. Todo el tiempo se encuentra ante dos alternativas:

1. Dejarse llevar por los impulsos de la motivación inferior, lo cual le produce en general un placer inmediato o de corto plazo.
2. Dominar su conducta a través de la voluntad, reprimiendo los impulsos de la motivación inferior, lo cual le permitirá lograr objetivos más importantes en el mediano y largo plazo, y por ende, un placer más profundo y duradero.

---

<sup>29</sup> Luis Perez Van Morlengan y Ayala Juan Carlos, El comportamiento de las personas en las organizaciones, Ed Pearson.Pag. 34

Si consideramos el origen de la motivación, la podemos clasificar en:

- **Motivación intrínseca**: le permite a una persona realizar una actividad, por el simple placer de realizarla, sin necesidad de incentivo.
- **Motivación extrínseca**: se da cuando lo que atrae a la persona no es la acción que realiza en sí, sino el incentivo que recibirá por la acción realizada.

Ambos tipos, pueden combinarse y sumarse para producir un nivel máximo de motivación en una persona.

Otro tipo de clasificar a la motivación es;

- **Motivación Positiva**: es cuando una persona se moviliza para alcanzar un placer o una recompensa.
- **Motivación Negativa**: es cuando una persona se moviliza para escapar de un dolor, castigo o reprimenda<sup>30</sup>.

La motivación positiva, es mucho más efectiva para las organizaciones, ya que produce múltiples beneficios, como ser un superior clima laboral, mejores relaciones interpersonales, mayores niveles de colaboración, efectividad, productividad e innovación en las personas.

En este análisis, se percibe claramente como la motivación extrínseca juega un papel fundamental en la mayoría de los colaboradores eventuales que ingresan en la organización, con el propósito de desempeñar una tarea acorde que le permita obtener la efectivización en el puesto de trabajo. Esta se complementa con la motivación positiva, reportándole valor a la organización, al menos hasta poco tiempo después de la efectiva contratación del colaborador por SAT-SAPEM.

La motivación intrínseca se observa en muchas personas de edad avanzada dentro de la organización, quienes entendiendo lo difícil que es el mercado laboral para ellos, se sienten útiles para la empresa buscando su logro personal. Claramente hay un factor extrínseco, que es la remuneración, ya que no se trata de un hobby.

---

<sup>30</sup> Ibídem

En los casos donde se necesitó la aplicación de motivación negativa por las urgencias derivadas de las clausuras, las mismas fueron mal interpretadas, habilitando la intervención del sindicato, generando más problemas que soluciones.

La desmotivación se entiende como la ausencia de motivación, la misma puede ser absoluta o relativa.

- **Desmotivación absoluta**: cuando en la persona no se generan impulsos hacia ningún tipo de conducta. Es poco común y en general de naturaleza patológica, por lo que requiere intervención médica.
- **Desmotivación relativa**: es común en el trabajo. Se da cuando la persona no posee interés en realizar la tarea que se le asigna, pero si para realizar otras para la que demuestra cierta energía. Puede corregirse con mejoras en la conducción del personal (asignación de tareas, definición de puestos, capacitación, fijación de metas, etc.<sup>31</sup>).

La desmotivación relativa, se encuentra a la orden del día en la organización, debido al alto grado de estandarización de las tareas del sector de operaciones, quien es el sector que mayores recursos humanos insume. El trabajo que realizan los empleados es altamente repetitivo y rutinario, en el cual sienten que no son tenidos en cuenta, y por ellos los niveles de compromiso son muy bajos.

Otros resultados de las charlas y encuestas, es que en la compañía hay poco compromiso por que los empleados creen que los niveles jerárquicos de la misma, no les brindan el interés que necesitan, además de considerar que son casi nulas las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Del tema remunerativo, salvo jefes y supervisores, han manifestado su disconformismo, por la brecha existente en iguales funciones. Consideran que los incentivos son subjetivos, quedando a consideración del gerente o administrador de cada área.

Los colaboradores, manifiestan que la merma en sus performances, se produce cuando perciben que es indistinto un empleado involucrado que uno que no,

---

<sup>31</sup> Ibíd

ya que no existe una evaluación de desempeño o al menos no aplica para rangos inferiores a supervisores.

A nuestro entender, el clima percibido en general es bueno, se observa muy buena interacción e interrelación entre todos los sectores de operaciones, más allá de los cortocircuitos habituales que puedan llegar a ocurrir, producto del ritmo del trabajo, como así también con otras áreas como comercial, finanzas, etc. Sí se percibe cierta tensión entre las áreas de sistemas y operaciones, en función del nivel de servicio que una brinda y la calidad que operaciones percibe.

### **3.2.-Causas que desencadenan la falta de motivación en SAT-SAPEM**

Intentaremos analizar y fundamentar, cómo la ausencia del ejercicio de funciones propias de un sector de RRHH, impactan negativamente en el motivo que las personas encuentran para desarrollar sus tareas dentro de la organización.

#### ***•Selección del personal:***

Este proceso es delegado por los jefes de operaciones y otras secciones, a la hora de solicitar personal al área de recursos humanos. Salvo en casos muy puntuales, donde la incorporación se tratase de un recurso para ocupar un puesto jerárquico clave, el área de recursos humanos encamina la selección de dicho personal, caso contrario, esa función se le delega a las agencias de personal temporario contratadas. El problema que radica aquí es que la agencia, en su necesidades de satisfacer las demandas de la organización, pierden de vista el perfil futuro necesario que permita SAT-SAPEM, cumplir con sus objetivos y metas, y envían a los primeros colaboradores que se acerquen a los requerimientos básicos del cliente. Estos llegan a SAT-SAPEM a prestar servicio, pero en muchos casos su permanencia es menor a seis meses, lo que provoca que se deba realizar un pedido nuevo de personal. Generalmente, la desvinculación de un personal eventual se produce por no cumplir con los trabajos encomendados, y/o en segundo caso, por no cumplir con los valores esenciales de SAT-SAPEM. Aquel colaborador que logre permanecer por 6 meses, avalados por sus performances productivas y el concepto de

sus superiores y compañeros de equipos, seguramente siga el camino hacia la efectivización.

El criterio para efectivizar a un personal eventual, queda sujeto al concepto de jefes y supervisores, que dan el visto bueno a la gerencia de operaciones, para que recursos humanos proceda con la misma. Algunos colaboradores efectivos de SAT-SAPEM, manifiestan su disconformismo en base a los criterios adoptados por jefes y supervisores, lo que lleva a perder el compromiso con el trabajo, ya que los consideran subjetivos, porque no se aplica alguna herramienta de análisis que fundamente la misma.

### 3.3-Planes de carrera:

El promedio de antigüedad de la dotación actual de SAT-SAPEM, ronda los 4 años en promedio, ya que en el último tiempo, debido a distintos factores, el índice de efectivización se redujo considerablemente.

Las posibilidades de crecimiento dentro de la organización, son muy pocas, y quedan sujetas a alguna promoción interna, las cuales son muy difíciles dado la antigüedad de muchos de los recursos de la empresa, los que demuestran que es bajo el índice de rotación.

Los planes de carrera son una debilidad de SAT-SAPEM, lo que ocasiona que con el tiempo, la mayoría de los empleados, trabajen a reglamento, lo que no permite la innovación y dificulta la obtención de objetivos y metas planteadas por el Proyecto Escalada.

Otro problema que se desencadena, es que cuando se abre la posibilidad de una promoción interna, la misma en muchos casos, no es abierta a todo el público, sino que se baraja entre un grupo selecto. Esto genera desgano, y cierto rencor en todos los potenciales postulantes, que no han sido considerados y/o avisados de la posibilidad para mostrarse.

### 3.4.-Recompensas:

La empresa utiliza una cuenta de futuros aumentos, para mejorar el sueldo de aquellos empleados que se encuentran bajo convenio. Aquí el mayor

inconveniente se observa en la falta de categorías del convenio, que hace que personas que manejen pequeños grupos dentro de los procesos, no tengan el reconocimiento necesario por parte de la empresa, más allá de un tema remunerativo.

Actualmente se utilizan en la empresa sistemas de reconocimientos para los empleados, que premia a todos empleados que cumplan 25 y 30 años en la compañía a los cuales se les otorga un obsequio en función de los años, y por el otro, que se trata de la entrega de un voucher para canjear en cualquiera de las cadenas que figuran en un catálogo, que busca fomentar la valoración del trabajo. Un comité evaluador compuesto por gerentes de distintas áreas, evalúa y asigna el reconocimiento a quien o quienes consideren que se han desempeñado de manera destacable durante el mes. Este programa busca fomentar el compañerismo. La crítica que recibe, es que los votos son asignados por amiguismo, y que las elecciones del comité se basan en los comentarios de jefes y supervisores, los cuales en varias ocasiones tienen un tinte subjetivo a la hora de asignarlos. De todos modos, a más de un año de su implementación, los mismos no han generado efectos positivos en todas las personas, y menos cuando en su periodo vigente, se le ha sido asignado en varias ocasiones a las mismas personas.

Otra particularidad, es la frustración de la gente que se encuentra bajo convenio, por la percepción de bonos proporcionales por cumplimiento de objetivos que reciben sus jefes y supervisores. Ellos consideran que les corresponde ser partícipes de los mismos, ya que son los que desempeñan el trabajo diario. Este conflicto se resolvería, si el sector de recursos humanos se encargase de brindar la información necesaria, reflejando las diferencias entre un empleado bajo convenio y otro por fuera del mismo.

Están claras las acciones de la compañía en el aspecto de remuneraciones y compensaciones, pero lamentablemente no surgen los efectos deseados en la gente, quizás por la falta de instrumentación de las mismas. El personal, en muchas ocasiones no se esfuerza al máximo, ya que sabe que igualmente a fin de mes cobrará su sueldo.

### **3.5.-Evaluación de desempeño.**

Se entiende como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener un feedback sobre la manera que viene realizando su tarea. A partir de la aplicación de la misma, como un proceso formal y sistemático, el sector de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden con lo esperado, y a aquellos que no se encuentran alineados. También permite evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, y tomar decisiones sobre promociones internas y compensaciones.

La empresa no realiza evaluaciones de desempeño, salvo con aquellos empleados que se encuentran fuera de convenio, para definir su porcentaje de cumplimiento de objetivos.

Esta situación, causa el descontento de los demás empleados, quienes manifiestan no conocer en la situación en la que se encuentran con respecto a las necesidades del sector en el que se encuentran. Con el paso del tiempo, ese desconocimiento, deja de importarles, y pasan a imponer su ritmo de trabajo, el cual en varias ocasiones, no se corresponde con las planificaciones de operaciones.

Si se aplicase una evaluación de desempeño a todo el personal de la compañía, la misma podría reportar beneficios tanto para los jefes de cada sector, los empleados y toda la organización en general. Algunos de ellos se describen a continuación.

#### **Jefaturas de sector:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base las variables y los factores escogidos, por medio de un sistema valido, confiable y objetivo.
- Identifica y detecta las necesidades de capacitación de su personal.
- Le permite proponer medidas y disposición para mejorar el rendimiento del personal.

- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

**Para los subordinados:**

- Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora más en los trabajadores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Conocer las medidas correctivas del jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- Permite la autoevaluación y autocritica para su autodesarrollo y autocontrol.

**Para Sector de Recursos Humanos:**

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado, en pos de alcanzar el perfil futuro.
- Identificar los empleados que necesitan y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Somos conscientes de que la aplicación, de un instrumento de este tipo en aquellos empleados sindicalizados, requerirá previa aceptación de parte del cuerpo de delegados de la empresa. Así también, vemos que es una necesidad para muchos empleados de la empresa, quienes manifiestan su acuerdo sobre la misma. Para ello, se requerirá el inicio de las negociaciones de la empresa con el sindicato.

### 3.6.-Inexistencia de manuales de procedimientos:

Una problemática, es la falta de reglamentos escritos o manuales de procedimientos, donde consten las sanciones aplicables a quienes transgreden la norma dentro de la organización. Si bien, existe un manual de ética y capacitaciones virtuales los valores de la compañía, en ningunos de ellos, se hace referencia al cómo proceder ante determinados eventos.

Claramente las consecuencias de la ausencia de los mismos, lleva a generar zonas grises, en las cuales los jefes y supervisores de los distintos sectores y sobre todo de operaciones, no encuentran herramientas para hacer frente a situaciones en las cuales el comportamiento del colaborador, no se corresponde con las políticas y valores esenciales de la compañía.

La imposibilidad de accionar pr activamente por el incumplimiento de la norma, lleva a situaciones tensas entre o jefes, supervisores, empleado, sindicato y grupo de trabajo. Esto lleva, a quienes no tienen el comportamiento adecuado dentro de la empresa, a considerarse intocables dentro de la misma, generando impotencia entre sus pares y superiores, o en algunos casos contaminando al resto del equipo de trabajo.

Claramente, esto constituye una debilidad del área de recursos humanos, que parece no inmutarse ante los pedidos de los diferentes sectores, para dar respuesta ante estas situaciones, dando a entender que esa pasividad, es por mantener alejado al sindicato.

### **Fallas en el proceso de información**

Hemos notado en más de una ocasión, las terribles fallas en la comunicación entre el personal de recursos humanos y las distintas jefaturas de la empresa y los empleados en general.

Desde la variedad de respuestas ante un mismo tema, como a la omisión de comunicaciones importantes en tiempo y forma, que ha ocasionado fallas en la información relevante para las planificaciones de los sectores de operaciones como

ser licencias por ART, licencias médicas, información confidencial de un sector a otro, entre otras tantas.

Con respecto a la comunicación interna, en la actualidad se centra en mails corporativos, los cuales reciben solo aquellos empleados que poseen una computadora en su puesto, o en carteleras desactualizadas ubicadas en cada sector.

En este aspecto, se pierde de vista el proceso de comunicación interna eficaz, la cual va dirigida a empleados que trabajan en la organización, con el fin de lograr integración organizacional y la motivación del personal, con el fin de conseguir una imagen positiva, clima organizacional adecuado e inclusive poder retener personal.

A través del análisis del sector de recursos humanos, se han observado como los mismos intentan en la motivación del personal de la empresa, indistintamente del cargo que ocupe, generando algunas de las situaciones detalladas a continuación:

- Empleados capaces, desempeñando su tarea a desgano, sin motivación de innovar en la misma o mejorar performance.
- Falta de compromiso con objetivos sectoriales, que en conjunto, representan los objetivos organizacionales e impactan en el resultado de la misma.
- Alto índice de ausentismo en sectores operativos, actualmente el índice ronda el 16%, cuando la compañía planificó el 10%. Ese índice se encuentra afectado por personas que se ausentaron por licencias psiquiátricas y el incremento de caso de ART y licencias por estudios.
- Excesiva sindicalización de los empleados. Cuando apenas surgió el cuerpo de delegados por el año 2013, el grado de adhesión era bajo, actualmente dicho grado se incrementó, no por mérito propio del sindicato, sino por la posibilidad de cortar la jornada laboral con anterioridad para las juntas ad hoc que organizan los delegados.

#### **4.-Propuesta Para Recursos Humanos**

##### **4.1.-Matriz de objetivos múltiples para seleccionar personal**

Como mencionamos anteriormente, la contratación, que se realiza para las áreas de operaciones, cuya selección es realizada por las agencias contratadas, en muchas ocasiones generan la desmotivación del personal efectivo por los perfiles que se llegan a incorporar.

El problema que se observa aquí, es que no se realiza una entrevista previa con los potenciales ingresantes, para detectar de antemano, si se hallaran con el grupo de trabajo armado, y si contienen las competencias necesarias para cumplir con las tareas del puesto.

Por ello, proponemos la utilización de la herramienta de la matriz de objetivos múltiples con el método de situación lineal.

Esta matriz, constituye una herramienta poderosa, la cual se sostiene en procedimientos matemáticos como sumas y multiplicaciones, que permiten una rápida comprensión tanto para el jefe que debe tomar la decisión como para quien observe la situación.

La propuesta radica, en centralizar a través de esta herramienta, la selección del personal en el área de recursos humanos, pero con la participación necesaria de algún responsable del sector que demande personal, ya que conocerá de mejor modo, los perfiles que requiere su operación.

En la matriz mencionada, el cálculo a considerar es la sumatoria de los resultados que arroja cada alternativa. Los objetivos definidos son ponderados por la importancia relativa de cada uno de dichos objetivos. Dichos objetivos, son propios del responsable de tomar la decisión. Si hubiese igualdad entre alternativas, las mismas resultan indiferentes, por lo que el decisor apelara a su propio juicio.

Pasos para definir la alternativa óptima:

1. Definir los objetivos que considere el decisor.
2. Ponderar dichos objetivos, en función de la importancia relativa para el decisor.

3. Elaborar una escala sustituta.
4. Calcular el valor esperado de cada alternativa.
5. Seleccionar la alternativa con mayor valor esperado.

Una vez realizado este procedimiento se podrá utilizar un Excel o software similar para realizar cuentas matemáticas que no requieren de ninguna capacitación especial. Este es un método que se puede expandir en la organización y considerarse a la hora de tomar una decisión.

***Aplicación para la selección del personal:***

Suponemos que tenemos cinco aspirantes a ocupar un puesto vacante y el decisor considera cinco objetivos como relevantes a la hora de seleccionar un nuevo integrante para su equipo.

Consideramos los siguientes objetivos:

REFERENCIAS				
Experiencia en el puesto	Nivel Educativo	Sexo	Edad	Cercanía
1: No	1: primario	1: mujer	1: entre 18 y 25	1: Lejos
2: Si	2: Secundario	2: Hombre	2: entre 35 y 40	2: Cerca
	3: Terciario		3: entre 25 Y 35	
	4: universitario			

Fuente: Elaboración Propia

Reemplazamos la escala nominal, por los valores de la escala sustituta que asume el decisor. La misma nos permitirá, a través de simples cuentas matemáticas, llegar al valor esperado de cada alternativa, y consecuente

	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1	
	Experiencia en el puesto	Nivel Educativo	Sexo	Edad	Cercanía	Valor Esperado
Postulante 1	2	2	2	3	1	2
Postulante 2	2	4	2	1	2	2,3
Postulante 3	1	2	2	2	1	1,5
Postulante 4	2	2	1	1	1	1,6
Postulante 5	2	3	2	3	1	2,2

Fuente: Elaboración Propia

En este caso el candidato más apto para ocupar el puesto es el número dos.

Los objetivos de la matriz y las ponderaciones dependerán del puesto a ocupar y de las necesidades de la empresa. Si se necesita un perfil altamente calificado, la ponderación del decisor será mayor en el nivel educativo y por ahí la experiencia, en cambio si lo que buscamos son operarios, la experiencia laboral ponderara mayor que el resto.

#### **4.2.-Aplicación de Evaluación de desempeño, complementado con la matriz de objetivos múltiples para establecer el ranking de colaboradores por área.**

Para resolver, la incertidumbre de los trabajadores con respecto a sus performances dentro de la organización, es que proponemos aplicar una evaluación de desempeño con el personal dentro de convenio.

La compañía implemento hace unos cuatro años un sistema de mejora continua denominado “proyecto Escalada”, el cual consiste en que todas las áreas de operaciones realicen presentaciones semanales sobre la marcha operativa de su sector. El método lleva a realizar una proyección anual, la cual es medida semana a semana,

comparando lo que se planifica para cada semana con el resultado real de la misma. A partir de los mismos, se analizan los desvíos y se proponen mejoras, que tiendan a alcanzar los objetivos semanales, mensuales, trimestrales y el anual propuesto en conjunto con la gerencia de operaciones. Para ello cada colaborador registra en planillas individuales su producción diaria, la que es corroborada por los supervisores y jefes de áreas, para constatar que sean datos confiables. A partir de dichos datos, se definen las capacidades anuales que han de alcanzar los sectores para contribuir al resultado de la organización.

Consideramos que a partir de dichos datos, es posible realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores de operaciones, fundada en las performances que tienen en un determinado momento del tiempo, como así también evaluar nivel de presentismo, capacidades y aptitudes de los mismos.

Para ello proponemos utilizar la matriz de objetivos múltiples para determinar un ranking de colaboradores, el cual puede ser utilizado para asignar efectivizaciones, reconocimientos, o promoción interna si se gestionase un plan de carreras dentro de la empresa.

Caso ejemplo:

Se consideran los siguientes objetivos como relevantes para definir el ranking de cada colaborador, utilizando los datos del sistema de mejora continua.

•Escala

	Menor 70 %	70-80	80-90	Mayor 90
<b>Productividad</b>	1	2	3	4
	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	
<b>Presentismo</b>	1	2	3	
	<b>Nivel Bajo</b>	<b>Nivel Medio</b>	<b>Nivel Alto</b>	
<b>Proactividad</b>	1	2	3	
	<b>Poco satisfactoria</b>	<b>Satisfactoria</b>	<b>muy satisfactoria</b>	
<b>Actitud</b>	1	2	3	

Fuente: Elaboración Propia

Sector:	PROYECTO BSR		Puesto:	ARCHIVISTA		
	Productividad	Presentismo	Proactividad	Actitud	Ranking	Porcentaje
	0,4	0,3	0,2	0,1		
Colaborador 1	4	1	3	2	2,7	79%
Colaborador 2	3	2	2	3	2,5	74%
Colaborador 3	3	3	2	3	2,8	82%
Colaborador 4	4	3	3	2	3,3	97%
Colaborador 5	2	2	2	3	2,1	62%
Colaborador 6	1	1	1	1	1	29%
Colaborador 7	2	2	2	3	2,1	62%
Colaborador 8	1	3	3	2	2,1	62%
Colaborador 9	3	2	2	3	2,5	74%
Colaborador N	3	3	1	2	2,5	74%

Fuente: Elaboración Propia

Ordenando dicha matriz desde el mayor porcentaje obtenido al menor, quedaría de la siguiente manera:

Sector:	PROYECTO BSR		Puesto:	ARCHIVISTA		
	Productividad	Presentismo	Proactividad	Actitud	Ranking	Porcentaje
	0,4	0,3	0,2	0,1		
Colaborador 4	4	3	3	2	38	🟢 97%
Colaborador 3	3	3	2	3	33	🟢 82%
Colaborador 1	4	1	3	2	32	🟢 79%
Colaborador N	3	3	1	2	28	🟡 74%
Colaborador 2	3	2	2	3	30	🟡 74%
Colaborador 9	3	2	2	3	30	🟡 74%
Colaborador 8	1	3	3	2	26	🟡 62%
Colaborador 5	2	2	2	3	26	🟡 62%
Colaborador 7	2	2	2	3	26	🟡 62%
Colaborador 6	1	1	1	1	12	🔴 29%

Fuente: Elaboración Propia

De este modo permitiría observar rápidamente, el personal que habría que cuidar para mantener la performance sectorial, y aquellos en los que habría que trabajar con rapidez para que apalanquen dicha mejora.

### **4.3.-Implementación de un plan de carreras simple y práctico, interrelacionando con la evaluación de desempeño propuesta.**

Un plan de carreras como describe Ayala en el libro “La gestión moderna de los recursos humanos”, constituye una serie de acciones diseñadas y formuladas profesionalmente para atender las necesidades futuras que puede tener la organización y para que una persona conozca sus expectativas de crecimiento dentro de la misma. Dicho plan constituye un programa dinámico que requiere el ajuste constante de las necesidades de la organización con los empleados y viceversa<sup>32</sup>.

En la actualidad los planes de carrera se convirtieron en planes de desarrollo donde se intenta satisfacer las necesidades de la organización y sus empleados.

Es importante que el plan de carrera aborde tres perspectivas:

Desde el individuo, sus expectativas estarán centradas en encontrar oportunidades para que:

- Se atiendan sus intereses,
- Se ajusten a su personalidad.
- Coincidan con sus valores
- Contemplan su desarrollo.

Desde la Organización, constituye una visión estratégica, que requiere el involucramiento de la dirección de la misma. Las expectativas de la organización se dirigirán a:

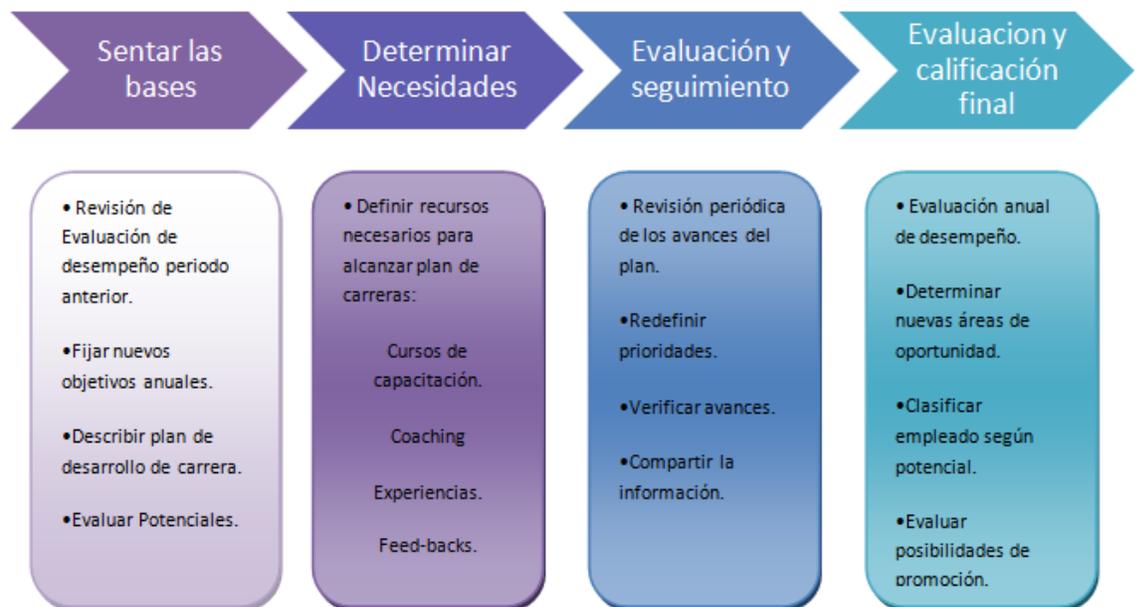
---

<sup>32</sup>Perez Van Morlengan, Luis y Ayala Juan Carlos, La gestión moderna en recursos humanos, Ed Eudeba.Pág.32

- Cubrir puestos vacantes (a futuro o actuales) en el menor tiempo posible.
- Atender las coberturas con recursos mejor preparados para superar los desafíos.
- Ser proactiva ante los cambios.
- Demostrar que el progreso en la misma es posible.

Para la administración de Recursos Humanos, constituye una técnica que garantice una mano de obra competitiva poniendo a disposición todos sus conocimientos y desplegando técnicas para estructurar diseños exitosos. Bajo su responsabilidad está el plan estratégico de RRHH. Debe reunirse con la dirección de la organización y los responsables de distintas áreas para realizar los mapas de puestos a atender y compartir los criterios de los talentos a promocionar o retener.

A continuación proponemos un diagrama a considerar para la elaboración de un plan de carreras dentro de una organización.



Las claves para diseñar un plan de Desarrollo de Carrera eficiente, las podemos enunciar de la siguiente forma:

- Una cultura organizacional que considere el crecimiento de los individuos sustentados en los méritos y conocimientos propios.
- Involucramiento de la Alta Dirección.
- Integrar las necesidades e intereses personales y organizacionales en los programas de desarrollo.
- Apoyo de Gerentes, Jefes y Supervisores desempeñando un rol activo en todo proceso.
- Igualdad de oportunidades para todo el personal.
- Comunicar el mapa de puestos y los diseños de puestos.
- Diseñar y recrear los métodos para identificar los puestos claves.
- Realizar una gestión de RRHH profesional<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Ibídem

SAT-SAPEM PLAN DE CARRERAS			
EMPLEADO: Natalia Escobar		Nro. de Legajo:456	Fecha:09/09/2017
SAT-SAPEM PLAN DE CARRERAS			
	Posición /Empresa	Salario	Fechas
Posición actual	<u>Puesto</u> Analista de gestión <u>Sector</u> Gerencia de operaciones <u>Planta</u> Amancio Alcorta		Desde-Hasta 2017-actualidad
Historial	<u>Puesto</u> BackOffice <u>Sector</u> BSR (operaciones) <u>Planta</u> Amancio Alcorta	\$8500	2014-2017
Habilidades primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnicatura en Administración de Empresas</li> <li>• Conocimientos de sistemas de gestión: Tango, Sapp, Bejerman</li> <li>• Utilización avanzada de paquete office</li> <li>• Excelente relación interpersonal</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> </ul>		
Grupo Salarial actual			
Indicador Desempeño	Evaluación		
Año2017: -	Año 2016:97%	Año 2015:82%	Año 2014:79%
SAT-SAPEM PLAN DE CARRERAS			
Fortalezas del empleado:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a la resolución de problemas y colaboración continúa</li> <li>• Conocimiento del negocio, siendo capaz de colaborar en planes específicos</li> <li>• Capacidad de trabajar eficientemente en distintos niveles</li> <li>• Capacidad de aceptar responsabilidades para cumplir con mejoras,</li> </ul>		

	<p>trazar desafíos otros que permitan el crecimiento de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo</li> </ul>
Área de desarrollo genérico:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar la utilización de habilidades interpersonales para incentivar el aprendizaje y aprovechar al máximo todo el potencial</li> </ul>
Área de desarrollo Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de planes de desarrollo y claves para entender la dirección y motivación de todos los empleados del área</li> <li>• Maximizar el potencial participando en reuniones y liderando diversos proyectos para aprendizaje continuo</li> </ul>
Posiciones Proyectadas a corto plazo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joven profesional</li> <li>• Team leader</li> <li>• Supervisora de control de gestión</li> </ul>
Posiciones Proyectadas a largo plazo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefa de control de gestión</li> <li>• Administradora de operaciones</li> </ul>
Visión y deseos del empleado:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera una persona capaz de aceptar desafíos constantes, brindando al máximo su potencial en pos de cumplir los objetivos que se le planteen.</li> <li>• Requiere que las funciones que se les asignen, permitan su desarrollo constante, y se alineen a sus intereses y el desarrollo de la organización</li> </ul>
Movilidad:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin problema para cambiar al sector que necesite de su conocimiento y experiencias.</li> </ul>

Es importante que el mismo quede por escrito, y sea de fácil interpretación para el área Recursos Humanos, la dirección de la organización y los empleados.

A continuación modelizamos el formulario base (anexo 1), necesario para llevar a cabo el plan y lo completamos con datos reales para su apreciación.

Fuente: Elaboración Propia

Consideramos que a partir de implementar este simple programa, la empresa contribuirá a mejorar la percepción que tienen los empleados de la misma, y lograra objetivos tales como:

- Alinear la cultura, estructura, procesos, sistemas y las capacidades personales con el futuro de la organización.

- Revisión permanente de los diseños de puesto.
- Desarrollo pleno de competencias adquiridas por los empleados y el de sus competencias latentes.

- Ayudar al empleado a descubrir sus objetivos e intereses.
- Motivar a los empleados.
- Promover a la mejora continua.
- Disminuir los costos de reclutamiento.
- Atraer talento externo con idea de desarrollarse.

#### **4.4.-Propuesta de creación de manual de procedimientos para aplicación de sanciones laborales.**

El área de Recursos Humanos, es el sector de la organización, que posee el poder disciplinario dentro de la organización. Para justificar dicha función, le servirá valerse de los derechos y obligaciones de las partes del contrato laboral, regulados desde el ART 62 al 89 de la Ley de Contrato de Trabajo

<b>DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES</b>		
<b>ART. 62 A 89 LCT</b>		
	<b>DERECHOS</b>	<b>OBLIGACIONES</b>
<b>EMPLEADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y dirección.</li> <li>• <i>Ius variandi</i>.</li> <li>• Poder disciplinario.</li> <li>• Control (sobre sus bienes patrimoniales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de remuneración en tiempo y forma.</li> <li>• Seguridad y protección.</li> <li>• Otorgar ocupación efectiva.</li> <li>• Cumplir obligaciones con organismos sindicales y seguridad social.</li> <li>• Igualdad de trato y no discriminación.</li> </ul>
<b>TRABAJADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibir un salario.</li> <li>• Respeto por su dignidad.</li> <li>• Seguridad, salud psicofísica y protección de sus bienes.</li> <li>• Exigir ocupación efectiva.</li> <li>• Exigir cumplimiento de obligaciones previsionales y sindicales del empleador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diligencia y colaboración.</li> <li>• Fidelidad (confidencialidad).</li> <li>• Cumplimiento de ordenes.</li> <li>Responsabilidad por daños.</li> <li>No concurrencia (no ejecutar negocios que afecten intereses del empleador).</li> <li>• Prestar auxilio o ayuda extraordinaria.</li> </ul>

Para ello es que proponemos la generación de un manual de procedimientos, que destaque el procedimiento en aquellos casos en los que el empleado se aparte del cumplimiento de la norma. De este modo consideramos que se contribuirá a encaminar la alineación de aquellos empleados conflictivos, y contribuir a una situación regulada, que brinde mayor justicia con aquellos empleados que acatan las normas y contribuyen al desarrollo de la organización.

El Manual de Procedimientos es un documento que permite relacionar de forma secuencial los pasos necesarios a desarrollar para la ejecución de un proceso. Permite además establecer los ejecutores, con la participación de uno o varios sectores y empleados, según sea el procedimiento, y para establecer responsabilidades, tiempos de ejecución, controles y las formas de trabajar en general.

Para elaborar dicho manual de procedimientos es fundamental contemplar los siguientes conceptos:

➤ **Flexibilidad**: Los procedimientos deben ser dinámicos y permitir la objetividad en la toma de decisiones, donde se las aplique. Debe contemplarse la posibilidad del mejorarlo continuamente y/o realizar cambios en un momento dado.

➤ **Eficiencia**: debe permitir la utilización óptima de los recursos de distinta índole que participen de un proceso en pos de lograr los objetivos organizacionales, para mejorar los resultados de la gestión.

➤ **Unidad**: La organización es un sistema donde los procedimientos realizados por cada área, obedecen a parámetros o decisiones únicas y generales, que se diseñan previamente, y deberán concordar para cumplir con la estrategia de la organización.

➤ **Integridad**: Cada procedimiento, independientemente debe contribuir a cumplir un objetivo que lleve a lograr la misión de la organización. Las áreas de trabajo no son consideradas separadamente y deben contemplar la coordinación e información.

➤ **Claridad**: Los manuales de procedimientos deben tener un fin didáctico y por tal razón este principio debe aplicarse y garantizarse para cualquier tipo de actividad o tarea, permitiendo el rápido aprendizaje para su realización y así evitar demoras en la gestión administrativa.

➤ **Control**: Los procedimientos son planes a ejecutar, lo cual permite realizar los pasos dentro de una actividad, para lograr un objetivo. Deberá contemplar los mecanismos o parámetros de control, especialmente facilitando detectar errores y que permitan evaluarse para ajustar dentro de un proceso constante de retroalimentación y mejoramiento continuo.

Así mismo, se deberán considerar los siguientes componentes, a fin de evitar ambigüedades:

✓ **Aspectos legales**: Se deben relacionar las normas (leyes, decretos, resoluciones) que regulan el proceso, haciendo una descripción sobre el objeto de cada una.

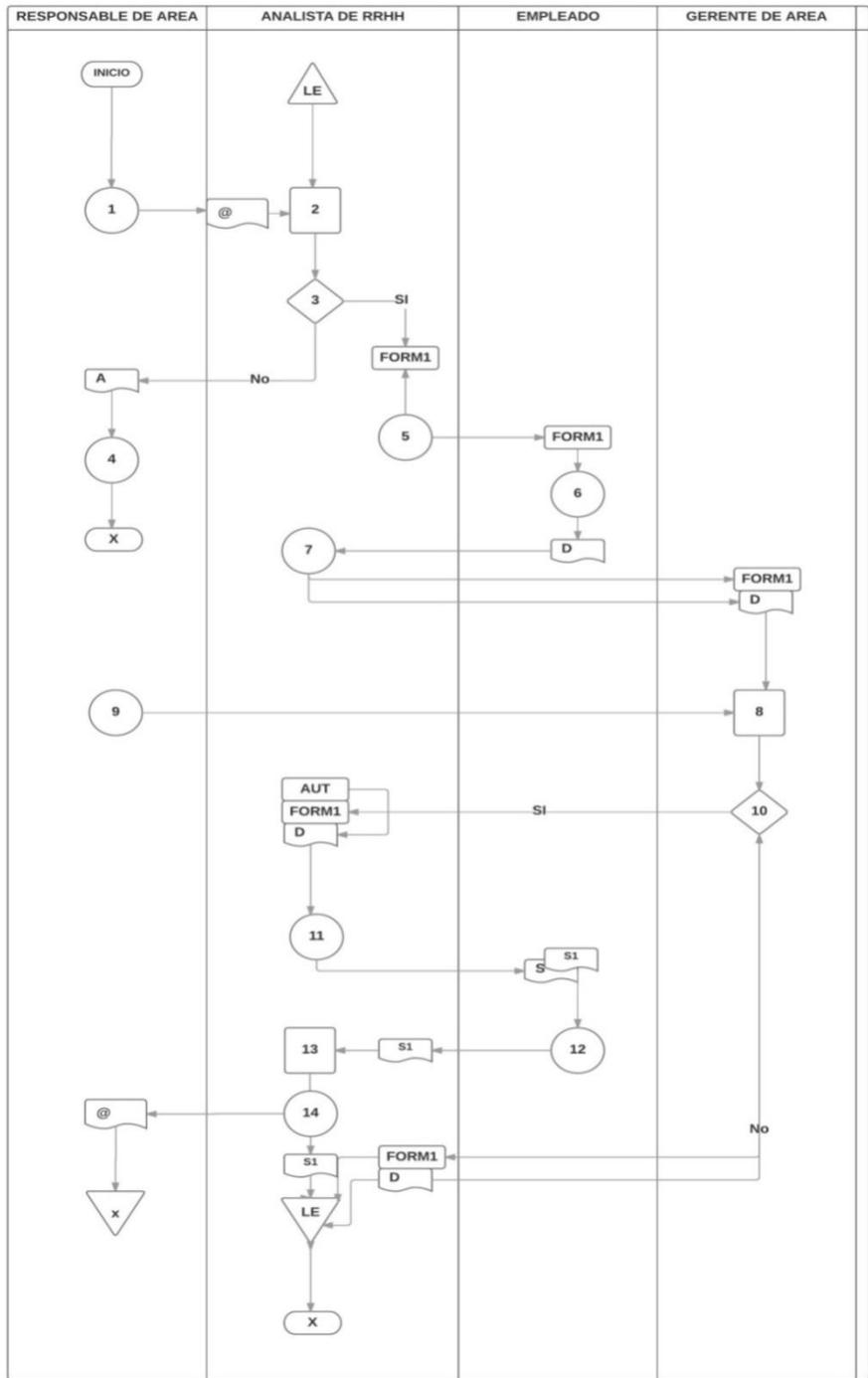
✓ **Aspectos Técnicos**: Se deben tener en cuenta los procedimientos automatizados y tecnológicos que se aplican durante el desarrollo de una actividad.

✓ **Objetivos**: Es importante conocer lo que se pretende alcanzar con cada una de las actividades desarrolladas, éstas deben ser acordes con los planes, políticas y proyectos generales, y con el Plan de Desarrollo de la organización.

A continuación se presenta el cuadro, con las menciones necesarias, para diagramar el cursograma del procedimiento para aplicar una sanción laboral.

1. <b>Procedimiento:</b> <u>Elaboración y Aplicación de sanciones disciplinarias</u>
2. <b>Objetivos:</b> <u>Permitir la aplicación de apercibimiento o suspensión del empleado por incumplimiento de las normas corporativas y código de ética.</u>
3. <b>Base Legal :</b> <u>Ley de contrato de trabajo N° 20744 y sus modificaciones , Convenio Colectivo de Trabajo , Código de Ética SAT-SAPEM</u>
4. <b>Medidas y Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <u>El jefe de área tiene la facultad de llamar la atención verbalmente al empleado por su primer incumplimiento. De repetirse enviara un correo electrónico al área de RRHH comunicando la situación</u></li> <li>◆ <u>El Área de Recursos Humanos, tomara bajo su cargo el procedimiento para resolver a favor en contra del empleado.</u></li> <li>◆ <u>El apercibimiento o sanción deberá comunicarse al empleado, dándole la posibilidad de que brinde su descargo, con el objeto de validar o no dicho incumplimiento.</u></li> <li>◆ <u>El apercibimiento o sanción junto al descargo correspondiente, quedaran archivados en el legajo personal del empleado.</u></li> </ul>
<b>5. Informes:</b> <u>Apercibimiento o sanción. Correo electrónico de Jefe de área.</u>
<b>6.Formatos y documentos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Llamado de atención verbal</u></li> <li>✓ <u>Correo electrónico</u></li> <li>✓ <u>Formulario de apercibimiento o sanción (original y copia)</u></li> <li>✓ <u>Descargo escrito de empleado</u></li> <li>✓ <u>Acta de resolución</u></li> </ul>

CURSOGRAMA DE APLICACION DE SANCION LABORAL





**Observaciones:**

1. El responsable del sector que detecta la falta del empleado, informa al área de RRHH, vía email.

2. El analista de RRHH corrobora que el empleado no sea reincidente, revisando el legajo del empleado.

3. Si el empleado no es reincidente, reenvía un documento informando lo mismo, para que el responsable de área llame la atención al empleado verbalmente. Caso contrario, el analista de RRHH confecciona un formulario para notificar al empleado de su reincidencia.

4. El responsable de área recibe el documento del área de RRHH y procede a comunicar al empleado verbalmente su falta

5. El área de RRHH notifica al empleado de su reincidencia, y le requiere la elaboración de un descargo para análisis de su situación por parte de la gerencia correspondiente.

6. El empleado envía su descargo y el formulario firmado al área de RRHH.

7. El área de RRHH envía el formulario de notificación y el descargo del empleado a la gerencia correspondiente, para que autorice o decline la confección del apercibimiento o sanción.

8. La gerencia analiza el formulario y el descargo para decidir cómo proceder. Se vale de la participación del responsable de área que informo la falta.

9. El responsable de área brinda colaboración en el análisis por parte de la gerencia, para la resolución de la situación del empleado.

10. Si la gerencia en virtud de su análisis resuelve aplicar la sanción, elabora la autorización para su aplicación, y luego envía al área de RRHH el formulario de notificación, el descargo y la autorización para elaborar el apercibimiento o sanción. Si resuelve no autorizar el apercibimiento o sanción, envía el formulario de notificación y el descargo al área de RRHH para su archivo en el legajo del empleado.

11. El área de RRHH recibe la documentación enviada por la gerencia y procede a elaborar el apercibimiento o sanción por duplicado para que sean firmadas por el empleado.

12. El empleado recibe ambos formularios para firmar. Entrega el original en el área de RRHH y se queda con el duplicado.

13. El área de RRHH recepciona el apercibimiento o sanción y controla que este correctamente confeccionado y firmado.

El área de RRHH informa al Responsable de área, sobre la situación final del empleado, vía email, el cual deberá archivar. Al mismo tiempo procede a archivar el formulario firmado en el legajo del empleado

#### **4.5.-Propuesta para mejorar la comunicación interna con los empleados.**

El tener una buena comunicación interna, permitirá al área de Recursos Humanos, interiorizarse y empatizar con la problemática que hoy afecta al empleado de SAT-SAPEM

No basta solo con carteleras desactualizadas o flashers a unos pocos. Lo esencial es que todo integrante de la empresa tenga acceso a la información pública de la misma, para estar al tanto las novedades de la empresa y de los empleados en general, por ejemplo movimientos internos, nuevos procesos, nuevas incorporaciones o por qué no desvinculaciones, cumpleaños, nacimientos, entre otros tantos temas de interés para los empleados.

En una era digital, las carteleras pierden el efecto que surgían antaño.

La propuesta que hacemos es la creación de una red social corporativa, constituyendo un grupo cerrado que sea administrado por personal del área de recursos humanos haciendo a la vez de community manager, donde solo personal de la empresa pueda tener acceso, previa autorización del mismo. En el mismo se ingresara online cada novedad, de modo tal que los empleados puedan estar en contacto con la organización ya sea durante la jornada laboral o cuando se encuentren en sus hogares.

Para ello será necesaria la creación de perfiles individuales, a cada empleado a partir de su número de legajo, lo cuales deberán ser provistos a cada uno para comenzar a interactuar.

El área de RRHH deberá trabajar con el departamento de Informática para mantener la seguridad de cada usuario generado.

Ante la resistencia de algún colaborador a utilizar la misma, o de personal analfabeto digital, es que proponemos colocar una pantalla informativa en cada sala, la cual presentara la información que se maneje en el grupo cerrado.

Con el objeto de llegar a la totalidad del personal, consideramos conectar algunos de los ordenadores de escritorio en desuso en las salas comunes para que el personal tenga acceso a dicha red social en sus tiempos de ocio. Aunque observamos que la mayoría cuenta con smartphones, lo que vuelve más probable que se utilice la red desde los mismos.

En resumen, visto que una Red Social, es una estructura social compuesta de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos", su implementación podrá reportar los siguientes beneficios para la organización:

- Permitir analizar los perfiles de los empleados.
- Manejar información a un costo relativamente bajo.
- Aumentar los canales de comunicación con los empleados.
- Fortalece el vínculo con la empresa y entre los empleados.
- Alertar de potenciales problemas.
- Lograr captar más audiencia.
- Resolver dudas a los empleados de manera rápida y abarcativa.
- Ahorrar tiempo en la comunicación.
- Reforzar la relación profesional en el seno de la organización.

El fin de la propuesta radica en de este modo se permite una participación abierta y activa a todos los recursos de la empresa, la cual permitirá una interacción

fluida y contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales de los integrantes de la misma.

## **5.-AREA DE SERVICIO AL CLIENTE**

### **5.1.-Análisis, relevamiento y propuesta.**

El área de servicio al cliente, tiene el contacto directo con el cliente interno y externo. Es la encargada de brindar toda la información oficial de la corporación a los clientes.

Su trabajo se ha visto incrementado exponencialmente producto de los innumerables reclamos debido a la falta del servicio. Dicha sobrecarga de trabajo ha llevado a la incorporación de 3 nuevos colaboradores, pero sin los conocimientos necesarios para atender las exigentes demandas de los clientes de la empresa y de los sectores operativos de la misma.

El problema que se observa actualmente es la falta de capacitación formal y sobre todo de los procesos de los distintos clientes y las áreas que los realizan, que tienen la mayor parte de los 9 integrantes que componen dicha área, tal inexperiencia se vuelve en contra provocando la fatiga física y psíquica de los mismos, lo que repercute en la calidad de servicio que se brinda.

Los problemas que se generan a partir de los ya planteados son:

- Demora en las respuestas requeridas por áreas de operaciones.
- Respuestas insuficientes.
- Excesos de consulta sobre un mismo tema a clientes y áreas operativas, lo que involucra una pérdida de tiempo y el fastidio de las mismas.
- Brindar información a sectores incorrectos.

Para atacar esta situación planteamos por un lado, la necesidad de desarrollar un plan de capacitación tendiente en la atención al cliente, y por otro requerir un plan de capacitación a las distintas áreas operativas para conocer al cien por ciento los procesos que cada una de ellas realiza.

Así también, para realizar pedidos concretos o brindar respuestas exactas, sugerimos la creación de un formulario interactivo, en el que consten los siguientes datos.

**Fecha de pedido:** fecha que el cliente realiza la consulta o pedido. La fecha ya vendrá dada a partir de la confección del formulario.

**Área responsable:** es el sector encargado de proceso del cliente. A partir de seleccionar el área solo se desplegarán los procesos habilitados para dicha área.

**Código de cliente:** es un código unívoco que la empresa asigna a cada cliente. Dicho código es alfa numérico. Por ejemplo: BA053 indica al Banco Z SA. Solo estarán visibles en el desplegable, aquellos clientes que correspondan al área operativa.

**División de cliente:** Es un código que el cliente propone, para identificar una sucursal o área particular que envía documentación a la empresa, por ejemplo SUC70, refiere al número de sucursal del Banco Z SA. Esta división solo se habilitará si al área seleccionada, le corresponde el cliente asignado y el proceso que demarca la división.

**Departamento de cliente:** Es un código que el cliente propone, para identificar un tipo documental, por ejemplo **LEGCRED** hace referencia a los legajos de créditos generados por la sucursal 70 del Banco Z SA. Por descarte si al área seleccionada le corresponde el cliente y la división, se le habilitarán todos los departamentos asignados a tal división, entendiéndose que dicho proceso corresponde al área seleccionada.

**Tipo de consulta:** se referirá a si es un reclamo o un pedido u otro. La utilidad de este ítem es para calcular indicadores con el tiempo.

**Tipo de proceso:** se refiere a pedidos de sistematización o digitalización, envío de legajos, solicitud de corrección de datos de las bases, etc. Este desplegable tendrá todos los procesos autorizados para el cliente.

**Orden de referencia:** es el número de pedido que asigna el sistema, cuando el cliente requiere que se le retire documentación en cajas de algún lugar en particular. Permite identificar la cantidad y los números de cajas retirados con dicha

orden. La orden de referencia se deberá consultar en el sistema e ingresar manualmente.

**Observaciones:** permitirá brindar mayor detalle de lo que se requiere. El campo será acotado para no divagar

ORDEN DE SERVICIO	
Fecha 22/11/2015	
Area	<input type="text"/>
Cliente:	<input type="text"/>
Division	Departamento <input type="text"/>
Nro. de orden	<input type="text"/>
Tipo de consulta	<input type="text"/>
Tipo de proceso	<input type="text"/>
Observaciones	<input type="text"/>

Fuente: Elaboración Propia

**Formulario completo a modo informativo.**

ORDEN DE SERVICIO	
	Fecha 22/11/2015
Area	DATA ENTRY
Cliente:	BA053
	BANCO Z SA
Division	SUC70
Departamento	LEGRED
Nro. de orden	BANCO Z SA
Tipo de consulta	RECLAMO
Tipo de proceso	SISTEMATIZACION LEG
<b>Observaciones</b>	CLIENTE RECLAMA SISTEMATIZACION DE DOCUMENTACION ENVIADA EL DIA 16-11-15 CON ORDEN DE REFERENCIA. CONTRATO: 500 LEG POR DIA

## 5.2.-Etapas necesarias para desarrollar la alternativa planteada.



Consideramos que la capacitación sobre los requerimientos del cliente es fundamental para desarrollar las competencias y capacidades necesarias, a la hora de brindar una solución satisfactoria y un nivel de servicio apropiado. Para ello es necesaria la interacción constante con las áreas operativas, para poder interiorizarse de los procesos que realiza cada una y los clientes asignados a ellas. Esta interacción permitirá mantener actualizada la base de datos necesaria para elaborar los órdenes de pedido en función de pedidos o reclamos de los clientes, para reducir el tiempo de respuesta, las excesivas consultas sobre el mismo tema, y encontrar la solución más conveniente. Así mismo, se requerirá la evaluación periódica a través de los indicadores elaborados en función de la información recolectada con los formularios de pedido, lo que permitirá elaborar las acciones necesarias para la corrección de los desvíos provocados por errores de clientes en el envío de la documentación o en las áreas operativas por consignas poco claras para el procesamiento de la misma. Esto

requiere un plan de mejora continua, donde cada etapa del proceso planteado deberá cumplirse, para obtener resultados satisfactorios para la empresa y los clientes en un plazo considerado.

#### **6.-Análisis y propuesta para la Burocracia SAT-SAPEM.**

La burocracia es la organización que se caracteriza por contar con procedimientos explícitos y documentados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

En la empresa, la burocracia en determinadas ocasiones conlleva a demoras en los procesos, lo que se traslada a reclamos de los clientes y mayores costos. Esta burocracia se observa claramente, en aquellos sectores que comparten procesos, los cuales quedan sujetos a decisiones jerárquicas para que cada uno pueda encarar la etapa que le corresponde. Aquí juega un rol fundamental la negociación de los administradores y los jefes de área, en pos de flexibilizar estos procedimientos, para poder brindarse ayuda mutua, en pos de los objetivos de la organización y no en los de un área en particular.

Es cierto que la burocracia bien aplicada, permite resolver problemas en los tiempos estimados, pero también es real que ante el surgimiento de una falla, se pierde tiempo, y esa demora se traslada a todas las demás etapas del proceso.

En SAT-SAPEM las decisiones son centralizadas, y esto conlleva a una serie de autorizaciones a la hora de encarar un proyecto o de aplicar opciones de mejoras en los ya existentes, por el temor a fallas y las responsabilidades de las mismas. Esto vuelve rígida a la organización, no dándoles la posibilidad a sus integrantes de que innoven en sus tareas, lo que genera la escasez de motivación en los mismos, tal cual lo venimos planteando en el presente trabajo.

Solo los osados, se permiten salirse de las reglas y estructuras planteadas para solucionar un problema. Pero ese éxito no recibe la valoración necesaria, por apartarse de los estándares previstos, y su éxito es atribuido a la suerte, y no al mérito del personal proactivo.

Para este caso puntual, es que proponemos, flexibilizar la toma de decisiones de procesos compartidos y delegar la responsabilidad de los mismos a

jefes y supervisores, a fin de que a través de la interrelación de los mismo, sean capaces de encontrar soluciones valiosas para cumplir con los tiempos de entrega de los proyectos y fortalecer los vínculos que los unen para contribuir al logro conjunto de los objetivos de la organización. En esta misma propuesta, sugerimos también delegar ciertas responsabilidades a los referentes de equipos, ya que son quienes están en la tarea día a día, con el objeto de brindarle reconocimiento y permitirles una innovación constante.

### **7.-Conclusión**

Concluyendo el análisis de la empresa, podemos inferir que las propuestas realizadas en este trabajo, tienen un alto grado de aplicación, debido a que se tratan de propuestas que hoy tienen éxito en varias organizaciones de este tamaño, como así también aquellas que consideramos altamente innovadoras y que pueden conducir a un mejor desarrollo del clima organizacional, permitiendo el crecimiento y desarrollo de los empleados en pos de lograr el perfil necesario que la misma requiere para alcanzar sus objetivos, la eficiente interrelación todas sus unidades y la mejora continua en muchos de los procesos.

Consideramos que estas mejoras planteadas, permitirán a SAT-SAPEM A, seguir innovando, logrando un mejor posicionamiento, y brindando mayor valor agregado a sus clientes.

**Anexos.****Anexo 1:**

## Futuro formulario de plan de carreras para SAT-SAPEM

SAT-SAPEM PLAN DE CARRERAS			
EMPLEADO:		Nro. de Legajo:	Fecha:
	Posición /Empresa	S salario	Fechas
Posición actual	<u>Puesto</u> <u>Sector</u> <u>Planta</u>		Desde-Hasta
Historial	<u>Puesto</u> <u>Sector</u> <u>Planta</u>		
Habilidades primarias			
Grupo Salarial actual			
Indicador Evaluación Desempeño			
Año:2017	Año 2016	AAño 2015:	Año 2014:
Fortalezas del empleado:			
Área de desarrollo genérico:			
Área de desarrollo Específicos			
Posiciones Proyectadas a corto plazo:			
Posiciones Proyectadas a largo plazo:			
Visión y deseos del empleado:			
Movilidad:			

Bibliografía y fuentes consultadas

<http://www.aguasdeltucuman.com.ar>

Libro el comportamiento de las personas en las organizaciones, Luis Perez Van Morlengan y Ayala Juan Carlos, Ed Pearson.

Libro la gestión moderna en recursos humanos, Luis Perez Van Morlengan y Ayala Juan Carlos, Ed Eudeba.

Libro Teoría de la Decisión, Patricia Bonatti, Ed Pearson.

Libro Administración de las Operaciones. Krajewsky, Ed Pearson

[http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos\\_2017%2Fclases\\_teoricas%2FClase\\_N\\_3\\_-\\_Procesos.pdf](http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos_2017%2Fclases_teoricas%2FClase_N_3_-_Procesos.pdf)

<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004)

Libro Cursosgrmas y técnicas-casos, KLEIN, Miguel Jorge.

<https://www.significados.com/manual/>

[http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos\\_2017%2Fclases\\_teoricas%2FClase\\_N\\_11\\_-\\_Manuales.pdf](http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F238%2Farchivos_2017%2Fclases_teoricas%2FClase_N_11_-_Manuales.pdf)

INDICE

Introducción.....	1
 <u>CAPITULO I</u>	
La Organización.....	4
Concepto de sistema .....	40
Tipos y Características.....	8
La Organización como sistema.....	10
Estructuras Organizacionales.....	12
Definición de la estructura.....	13
Característica de la estructura formal .....	14
Principios de administración relacionados con la estructura formal .....	14
Tipos de estructura.....	15
Organigramas.....	15
Concepto .....	16
Clasificación .....	16
Objetivos.....	19
Problemas .....	19
Pautas de diagramación .....	20
 <u>CAPITULO II</u>	
¿Qué es un proceso?.....	21
Tipos. ....	22
Características.....	22
Objetivos.....	23
Responsable del proceso.....	24
Beneficios de la gestión por procesos.....	24
Cursogramas .....	25

Objetivo .....	26
Ventajas .....	27
Métodos para graficar .....	27
Aspectos relativos a las líneas .....	30
Aspectos relativos al diagrama .....	31
¿Qué es un Manual?.....	31
Tipos de manuales .....	32
Ventajas de utilizar el manual .....	34
Manual de funciones .....	35
Objetivo .....	35
Uso.....	36
Manual de Procedimientos .....	36
Objetivos.....	36
Contenido.....	37

### CAPITULO III

Relevamiento General de la organización.....	40
Historia del surgimiento de SAT-SAPEM .....	40
Misión de SAT-SAPEM.....	41
Vision de SAT-SAPEM.....	41
Valores Corporativos SAT-SAPEM.....	41
Análisis de la Misión, Visión y valores de SAT-SAPEM.....	43
Metodología del Trabajo.....	44
Recursos Humanos – (Desmotivación del personal).....	44
Causas que desencadenan la falta de motivación en SAT-SAPEM .....	51
Planes de carrera: .....	52
Recompensas: .....	52
Evaluación de desempeño.....	54

Inexistencia de manuales de procedimientos:.....	56
Propuesta Para Recursos Humanos .....	58
Matriz de objetivos múltiples para seleccionar personal.....	58
Aplicación de Evaluación de desempeño, complementado con la matriz de objetivos múltiples para establecer el ranking de colaboradores por área.....	60
Implementación de un plan de carreras simple y práctico, interrelacionando con la evaluación de desempeño propuesta. ....	63
Propuesta de creación de manual de procedimientos para aplicación de sanciones laborales. ....	68
Propuesta para mejorar la comunicación interna con los empleados. ....	76
AREA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	78
Análisis, relevamiento y prpuesta.....	78
Etapas necesarias para desarrollar la alternativa planteada. ....	82
Análisis y propuesta para la Burocracia en SAT-SAPEM .....	83
Conclusión .....	84
Anexos.....	85
Anexo 1:.....	85
Bibliografía y fuentes consultadas:.....	86