

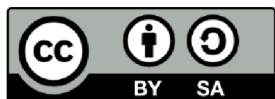
Villalba, Cintia

Trabajo practico final

2021

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - Compartir Igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Villalba, C. (2021) *Trabajo practico final* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>

2021

Trabajo practico final.

Licenciatura en administración.

El presente trabajo analizará las disfuncionalidades organizacionales derivadas de la comunicación entre diferentes sectores de una empresa. Con este fin, se tomará como caso de estudio la empresa Telecom, identificando las falencias que se presentan en materia de coordinación de tareas y colaboración entre diferentes agentes organizacionales y su impacto en el desempeño global de la empresa. Una vez analizado el caso se propondrá una serie de recomendaciones tendientes a contribuir a fortalecer los procesos comunicacionales en la empresa, y, a partir de estas, incrementar el rendimiento y la productividad.



Índice

Trabajo de investigación	4
Problema de investigación.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos específicos.....	5
Hipótesis.....	5
Presentación de la empresa.....	5
Marco teórico	7
Estructura organizacional.....	7
Características de la estructura organizacional.....	8
Tipos de estructura organizacional.....	8
Cultura organizacional.....	10
Como crear culturas de alto rendimiento.....	12
Un estilo nuevo.....	13
La curva de rendimiento.....	14
¿Cómo efectuar el cambio organizacional?.....	15
Herramientas esenciales de soporte.....	16
Manuales administrativos.....	16
Ventajas en el uso de Manuales Administrativos.....	18
Desventajas en el uso de Manuales Administrativos.....	19
Partes Componentes de un Manual.....	20
Manual de Procedimiento.....	21
El Manual como medio de comunicación.....	24
La importancia de la comunicación y coordinación.....	26
El proceso de comunicación.....	27
Funciones de la comunicación.....	27
Manos a la obra.....	29
Propuesta de mejora.....	29
Conclusión.....	36
Anexo.....	37
Focus group.....	37

Encuesta	42
Bibliografía.....	57

Trabajo de investigación

Empresa a analizar: Telecom S.A

Problemática a analizar: Detectar oportunidades de mejora en la creación de una gerencia interdisciplinaria.

Problema de investigación

El presente trabajo analizará las disfuncionalidades organizacionales derivadas de la comunicación entre diferentes sectores de una empresa. Con este fin, se tomará como caso de estudio la empresa Telecom, identificando las falencias que se presentan en materia de coordinación de tareas y colaboración entre diferentes agentes organizacionales y su impacto en el desempeño global de la empresa. Una vez analizado el caso se propondrá una serie de recomendaciones tendientes a contribuir a fortalecer los procesos comunicacionales en la empresa, y, a partir de estas, incrementar el rendimiento y la productividad.

Dado a las anomalías que presenta la empresa en relación a la comunicación organizacional, se creará una gerencia interdisciplinaria donde se promueva el desempeño, comunicación y cooperación entre los sectores involucrados en nuestro estudio, ellos son Certificación Centralizada de Empresas Contratistas (área central de estudio), Administraciones Técnicas varias, ya que el análisis se hará a nivel país, despacho centralizado, normas y procedimientos, y control de proveedores

A lo largo de la investigación se analizará y diseñará un proyecto para que la comunicación, coordinación y cooperación entre los sectores involucrados sea eficaz. Se verá si la empresa cuenta con manuales de procedimientos que brinden información estandarizada a sus empleados, si existen plataformas de uso común entre los sectores donde se plasme y conozca las tareas que le competen a cada sector, como las desarrolla y con una planificación en cuanto a la distribución de tareas

Objetivo General

Identificar las falencias que se presentan actualmente en la comunicación entre los sectores de la empresa. Se examinará los impactos en la creación de la nueva gerencia interdisciplinaria donde predomine la mutua cooperación y la adaptabilidad estratégica.

Objetivos específicos

- ✓ Distinguir la estructura y la cultura organizacional predominante en la empresa.
- ✓ Identificar los modos de división y coordinación de trabajo.
- ✓ Reconocer los canales de comunicación interna que posee la empresa
- ✓ Reconocer las necesidades de comunicación al interior de la organización reconociendo la naturaleza de las mismas.
- ✓ Identificar las necesidades de comunicación interna al interior de la organización, los motivos por el cual la información brindada al personal y al proveedor interno no es similar.
- ✓ Estudiar junto al personal el manual de procedimientos y administrados de la empresa para determinar si son precisos con la información brindada a sus empleados.
- ✓ Proponer un conjunto de recomendaciones tendientes a incrementar la productividad

Hipótesis

El interés por el desarrollo de las competencias comunicativas organizacionales acompañadas con la creación de una gerencia interdisciplinaria puede influir positivamente en la mejora del clima laboral de una organización y cómo resultante, notar un incremento en la productividad, colaboración, interdependencia y motivación en los equipos de trabajo.

Presentación de la Empresa

Telecom es una empresa impulsada por la innovación permanente en redes, productos y servicios. Como empresa líder del mercado aseguran que se industria y sus servicios cumplen un rol fundamental en la evolución de la vida cotidiana de la sociedad.

En el año 2017 las empresas Cablevisión y Telecom decidieron fusionar sus estructuras societarias y operacionales y constituir una única y nueva empresa de telecomunicaciones.

Durante su trayectoria, ambas compañías fueron referentes de los principales hitos que forjaron la transformación digital de la industria de las telecomunicaciones. Fueron las principales regentes en el cambio de paradigma de la manera en que hoy nos contactamos, vivimos y experimentamos la tecnología.

Se unieron las redes de dos de las principales empresas argentinas de telecomunicaciones para complementarlas y generar sinergia formando así la red más moderna de la Argentina, con mayor extensión, capacidad y cobertura.

Marco teórico

Estructura organizacional

Para consolidarse como una empresa líder y de excelencia ante la vista de los clientes internos y externos Telecom cuenta con múltiples gerencias para llevar a cabo todos sus procesos de la forma más eficaz y eficiente.

Comenzaremos definiendo la estructura organizacional y describiremos la postura de algunos de los autores más reconocidos en el ámbito administrativo, esto nos permitirá adentrarnos en la empresa que vamos a analizar.

Se llama estructura organizacional a la división de cada una de las actividades que desarrolla la empresa, las cuales son agrupadas en áreas o departamentos.

Esta hace uso de la departamentalización con el objetivo de organizar y dividir las tareas para poder cumplir con los objetivos perseguidos por la organización.

Por último, la estructura organización de una empresa establece la autoridad, jerarquía y organigrama de estas.

Para Elkin, en la estructura de la organización se integran elementos de distinto origen: a) el marco ideológico, con su correspondiente trama de discursos, prácticas y objetos instituidos; b) los factores organizacionales, como los estatutos, la tecnología y tareas básicas en el sistema; e) las historias individuales y motivaciones de los participantes, y d) la instancia de lo no consciente, es decir las relaciones y actividades derivadas de ansiedades, ilusiones y fantasías de los participantes y volcadas en sus actividades grupales. Este último factor confluye en la instalación de cultos, rituales, creencias, ceremonias, leyendas y otros componentes míticos de la organización

Robbins señala a la estructura organizacional como la «distribución formal de los empleos dentro de una organización, que involucra las decisiones sobre la especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control y formalización».

Por último, expondremos a Henry Mintzberg la define como el «conjunto de todas las formas que se divide el trabajo en diferentes tareas y cómo se lleva a cabo la coordinación de estas».

Características de la estructura organizacional

Entre algunas de las características de la estructura organizacional están:

- Especialización de las diferentes áreas. Mientras mayor sea el tamaño de la empresa, más especialización debe haber.
- Puede ser centralizada o descentralizada, dependiendo de si las decisiones están concentradas en los altos cargos (centralización) o en los equipos de trabajo (descentralización).
- Hay colaboración y coordinación entre las diferentes unidades de la estructura.
- Representa a las personas que integran la empresa.
- Está diseñada en base a un objetivo real y alcanzable. A su vez, debe estar adaptada a las tecnologías y herramientas que posee la empresa.
- Si bien esta es de carácter formal, existe una informalidad paralela que se maneja entre los integrantes de la empresa.

Tipos de estructura organizacional

Entre la clasificación y tipos de estructura organizacional podemos destacar los siguientes: Lineal, funcional, de staff y matricial.

Estructura lineal

Se basa en la autoridad directa del jefe hacia los subordinados, es decir, una sola persona tiene la responsabilidad del mando y toma todas las decisiones.

El jefe asigna y distribuye las tareas a los subordinados, los cuales tienen que reportar a un solo jefe. Este tipo de estructura es utilizada por lo general, por empresas pequeñas que solo generan uno o pocos productos en un determinado campo del mercado.

Esta se caracteriza por ser rápida, contabilidad clara, los deberes y responsabilidades de los miembros está bien definida.

Estructura funcional

Se basa en dividir las labores de la empresa acorde a la especialización. Cada persona trabaja en el área donde está especializada, lo que hace que se sienta más segura en su trabajo. Cada uno de estas áreas o departamentos posee jefe o encargado.

Esta estructura se sustenta en el conocimiento, maximiza principalmente la eficiencia y ningún superior tiene total autoridad sobre los subordinados, sino que esta es relativa y parcial.

Estructura de staff

Se trata de un modelo de estructura organizacional que combina las relaciones de autoridad con la ayuda y asesoramiento de agentes que son externos a la empresa. Estos pueden ser consultores, asesores, etc.

En esta estructura, está presente la subcontratación de actividades y los integrantes de esta deben realizar sus actividades con empresas ajenas a la organización en cuestión.

Estructura matricial

En este tipo de estructura organizacional, se divide la autoridad en grupos de trabajo funcionales que generalmente responden a un proyecto determinado. Estos tienen un supervisor directo de dicho proyecto, que luego reporta a los altos mandos de la organización.

Hemos observado que la estructura organizacional de la empresa Telecom presenta diferentes departamentalizaciones que las ubica en diversos edificios según la tarea a realizar. La división de los departamentos por grados de especialización es adecuada, sin embargo, no es condescendiente con lo requerido. Poseen una gran centralización de poder en los cargos gerenciales y dentro de los diversos departamentos la división de poderes mixta. Se detectó que, dentro de una misma área de trabajo, las decisiones e información se centran en un grupo reducido de compañeros.

Respecto a la colaboración y coordinación, se verifica que es un punto débil en la empresa, donde se debería trabajar de forma ardua y eficiente para poder cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. Hemos detectado en nuestro trabajo de investigación

que los colaboradores de los sectores involucrados, no cuentan con manuales de procedimientos, como tampoco con un canvas que los guíe en la diaria. La información no fluye entre todos los colaboradores de los sectores que se desempeñan en conjunto, sino que se concentra en unos pocos dificultando la operatoria.

La empresa responde a una estructura de carácter lineal, sin embargo, en los sectores que vamos a analizar se pueden observar rasgos de la estructura matricial. Cada sector cuenta con un coordinador, uno o dos supervisores que responden al coordinador, estos a su vez delegan funciones principales a tres o cuatro personas que forman parte del grupo de analistas. Estos últimos, son los que cumplen el rol de referentes principales, son los encargados de transmitirles la situación del grupo al supervisor, como se están desempeñando, como se realizó la división de tareas y en ausencia del superior inmediato son los líderes de equipo.

Cultura organizacional

El destacado autor Robbins, en su libro "Comportamiento Organizacional" define a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otra.

Manifiesta que la cultura organizacional presenta ciertas características básicas que valora la organización de la más fuerte a la menos fuerte.

1. Innovación y correr riesgos: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos

2. Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

3. Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

4. Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en

cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

5. *Orientación a los equipos:* Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

6. *Agresividad:* Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

7. *Estabilidad:* Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

En base a estas características, la percepción de los integrantes será diferente.

▶ La cultura es un término descriptivo. Atañen a como los empleados perciben sus características

▶ El reconocimiento de que la CO tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas

▶ La cultura dominante expresa la visión amplia. Los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros.

▶ Las subculturas dependen de la distribución geográfica y la especialidad de los departamentos

▶ Valores centrales, valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.

▶ Las culturas fuertes pueden sustituir la formalización (normas y reglas de convivencia). Generan congruencia en las acciones y conductas.

En una cultura fuerte los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Imponen innovación y temporalidad. Tiene una gran influencia en el comportamiento de sus miembros. Generan congruencia en las acciones y conductas.

A partir de ellas todos apuntan a una misma dirección.

Las más débiles privilegian dentro de la cultura organizacional la estabilidad.

La cultura organizacional posee varias funciones, ellas definen límites que la distinguen de

otras organizaciones, les transmite identidad a los integrantes, facilita aceptar un compromiso con algo que supera los intereses personales, aumenta la estabilidad del sistema social (mantiene unida a la organización), es un mecanismo de control que orienta y define actitudes y comportamientos, reduce las disfunciones y la ambigüedad, define las reglas del juego.

Las culturas empresariales son perfectamente visibles y tangibles. El fenómeno de la cultura es real e impactante, tanto si hablamos de una sociedad ' en un sentido más amplio, de un centro, de una empresa, de un grupo dentro de una empresa, o simplemente de una reunión. Un fenómeno tan real debería ser mejor entendido.

El rendimiento individual y empresarial, y las opiniones que los miembros de una empresa tienen sobre ella, se comprenderán tan solo si se considera la cultura de la empresa. Se afirma hoy con insistencia que la cultura empresarial puede determinar el grado de efectividad de una empresa, bien 'Sea a través de su fuerza» o de su «tipo».

La cultura organizacional de la empresa Telecom está orientada a los resultados. La gerencia se centra en los resultados obtenidos por sus empleados, más que en las técnicas y procedimientos para conseguidos.

Personal que conforma el área principal de nuestro estudio, Certificación Centralizada de Empresas Contratistas afirma que se tiene una fecha establecida de cierre contable, que es inamovible, en la cual se debe presentar todo el trabajo del periodo en curso. El área se divide en cuatro rubros, tres de ellos nos indican que la semana anterior al cierre contable reciben un gran caudal de trabajo, lo que les provoca un exceso de estrés ya que para cumplir con el objetivo que se requiere es necesario trabajar fuera de su horario.

Como crear culturas de alto rendimiento.

Necesitamos ser capaces de adoptar una estrategia sistémica que sea producto del desarrollo personal, del abandono del antiguo paradigma del miedo en aras de otro de confianza, y del reconocimiento de que la humanidad evoluciona tanto social como espiritualmente.

Cualquier cultura nueva tendrá que ofrecer un nivel de rendimiento más elevado, pero

también con mucha más responsabilidad social que la anterior. Ninguna empresa asumirá los riesgos y los trastornos inherentes a todo cambio importante por el mero hecho de cambiar o para ser más amable con los empleados; aunque quizá debería. El cambio cultural estará, y debe estar, orientado al rendimiento, pero la definición de lo que entendemos por rendimiento es ahora mucho más amplia. La competencia y el crecimiento están perdiendo fuerza, mientras que la estabilidad, la sostenibilidad y la colaboración están ganando impulso. Las empresas y las personas que no cambien su manera de hacer de lo que ha sido aceptable en el pasado a lo que será aceptable en el futuro no sobrevivirán en nuestros mercados inestables, fracturados y saturados. Las oportunidades de promoción interna y de aumentos de sueldo son cada vez más limitadas en la mayoría de los sectores. En esta situación, ¿cómo pueden las empresas mantener, gestionar y motivar a sus empleados?

Las expresiones como «las personas son nuestro mayor activo», “debemos capacitar a todos nuestros empleados”, “liberar el potencial latente”, “simplificar y delegar la responsabilidad” o “sacar lo mejor de nuestra gente” se han convertido en meros clichés. Su verdadero significado sigue siendo tan válido hoy como cuando se acuñaron, pero con demasiada frecuencia no son más que palabras huecas.

Por supuesto, la necesidad de cambio también se debe a motivos más pragmáticos, como el aumento de la competencia global, que ha obligado a acelerar la evolución hacia organizaciones y equipos más eficientes, eficaces y ágiles, y con mayor capacidad de respuesta. El ritmo de la innovación tecnológica suele provocar que los líderes se encuentren con que no tienen tiempo para adquirir las habilidades que sí tienen los equipos que gestionan. La globalización, los cambios demográficos, la inmigración y los efectos múltiples que ejercen internet y las comunicaciones instantáneas obligan a las empresas a cambiar su manera de funcionar.

Un estilo nuevo

La jerarquía da paso al compañerismo y a la colaboración, la culpabilización se convierte en una evaluación honesta que conduce al aprendizaje, la motivación externa se ve sustituida por la interna, las barreras de protección caen a medida que los equipos se refuerzan, el cambio ya no asusta, sino que es bienvenido, y satisfacer al jefe se convierte en

complacer al cliente. La apertura y la honestidad sustituyen al secretismo y a la censura, la presión laboral se convierte en un reto y las reacciones de apagafuegos a corto plazo desaparecen en favor de un pensamiento estratégico a largo plazo. En la siguiente tabla se encontrará algunas de las características de la cultura de alto rendimiento emergente, cada empresa tendrá una combinación y prioridades únicas de acuerdo a sus necesidades.

Características de una cultura de alto rendimiento

CULTURA ANTIGUA	CULTURA NUEVA
Crecimiento	Sostenibilidad
Normas impuestas	Valores Internos
Miedo	Confianza
Cantidad	Calidad
Exceso	Suficiencia
Enseñanza	Aprendizaje
In/dependencia	Interdependencia
Éxito	Servicio a los demás
Control de la naturaleza	Sistemas naturales
Degradación	Recreación

La curva de rendimiento.

¿De qué se trata la curva del rendimiento? La Curva de rendimiento nos muestra la dirección en la que evolucionan empresas, comunidades y culturas, así como las fases por las que pasarán durante el proceso

Se atribuye al ya fallecido Peter Drucker, profesor de gestión empresarial, la afirmación de que «la cultura se come a la estrategia para desayunar, la cultura es clave y, sin embargo, muy pocas organizaciones se muestran proactivas a la hora de crear y medir su cultura.

La curva de rendimiento se fija en la actitud colectiva prevalente en la cultura empresarial y en cómo esta sienta las bases para el rendimiento. Los líderes son quienes más

influyen en la cultura de la organización.

En la curva de rendimiento, cada una de las cuatro fases está representada por una actitud cultural general (en cursiva), estudia la madurez de la conducta de una Curva de rendimiento



¿Cómo efectuar el cambio organizacional?

Una cultura interdependiente y de alto rendimiento es la que tiene más probabilidades de adaptarse y prosperar ante las inquietantes oleadas de cambio a las que se enfrentan las empresas. Estas empresas adoptarán una cultura de apoyo y orientada a las personas, horizontalmente e incluso de abajo arriba. Así se validan las necesidades de las personas. Si los líderes escuchan de verdad a su gente, actúan según lo que aprenden y capacitan a su equipo para que asuman responsabilidad sobre sí mismos y sobre los demás, todos serán más felices y rendirán más. Por el contrario,

Además de esta exigencia de cambio en el estilo de liderazgo, dada la situación actual, es muy probable que también se exija a las empresas que pongan en práctica los principios y los valores éticos que con frecuencia anuncian en sus misiones corporativas. El rendimiento siempre será superior cuando los empleados, los accionistas, los directores e incluso los

clientes comparten los mismos valores. Sin embargo, antes de que eso pueda suceder, hay que facilitar que las personas puedan identificar sus propios valores.

Herramientas esenciales de soporte

Manuales administrativos

El uso de los manuales administrativos es indispensable en toda empresa para alcanzar una estandarización en la información brindada a sus colaboradores. Los manuales administrativos son documentos, guías eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

En el desarrollo de todo organismo social. Existe una etapa necesaria para su crecimiento que es la conformación de sus instituciones, la formalización de sus relaciones y la institucionalización de su funcionamiento, a partir del dictado de normas y leyes que regirán su comportamiento. Este proceso se realiza mediante la racionalización, ordenamiento y documentación de los distintos procedimientos operacionales y administrativos; que les ha permitido, entre otros factores, alcanzar un mayor grado productividad, y obtener sus objetivos organizaciones con mayor eficiencia y eficacia. Este proceso de formalización, presente en todo desarrollo organizacional, es condición indispensable para su crecimiento. Entonces, nos preguntamos ¿cuál es el grado de formalización requerido para alcanzar efectividad y eficiencia organizacional?

Una de las herramientas que las organizaciones utilizan para formalizar su comportamiento es el uso de Manuales Administrativos, que les permita conocer los objetivos, políticas, estructura y funciones, sistemas y procedimientos para la consecución de sus objetivos.

Un manual administrativo es una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera; permitiendo el manejo y control de la información. Deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna,

no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa. A continuación, se harán mención de diversas definiciones respecto a que son los manuales administrativos.

Para el teórico de administración de empresas hispanoamericano Reyes Ponce, El manual administrativo es "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa"

El autor Graham Kellog, nos brinda la siguiente definición, "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".

Por último, mencionaremos la definición que nos ofrece el autor Robert Terry, Un manual administrativo es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

Aquellas organizaciones que no utilizan manuales, formalizan el comportamiento a partir de la emisión de comunicaciones, instrucciones o comunicados internos. Los mismos al no encontrarse dentro de un cuerpo orgánico pueden contradecir resoluciones tomadas con anterioridad, dejar vacíos normativos, y sobre todo dificultar el conocimiento de la totalidad de disposiciones que rige la vida de la organización.

El desarrollo e implementación de manuales administrativos permite constituir un sistema administrativo confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere toda organización moderna.

Ventajas en el uso de Manuales Administrativos

Cuando una organización cuenta con manuales administrativos, obtiene las siguientes ventajas:

1. Permite institucionalizar los objetivos de la organización.
2. Formaliza la estructura, las políticas, y las normas y procedimientos de la organización, que pasan a ser de conocimiento obligatorio por parte de todos los integrantes de la organización.
3. Formaliza el funcionamiento de la organización en su conjunto; eliminando o reduciendo la improvisación en el desarrollo de las tareas, evitando discusiones innecesarias provocados conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones dentro de la organización.
4. Aumenta la calidad, rapidez y seguridad en la toma de decisiones, eliminando los errores y las falsas interpretaciones.
5. Aumenta la eficacia del control en lo que respecta a las distintas prácticas laborales, ya sea éste operativo o administrativo.
6. Permite una comunicación eficiente al uniformar el lenguaje, los criterios y la terminología dentro de la organización.
7. Contribuye a mejorar la eficiencia operacional, al permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando duplicación procesos y repetición de instrucciones. Lo que implica un mejor aprovechamiento tanto del capital como de los recursos humanos y materiales.
8. Mejora el comportamiento organizacional de los empleados en la organización, al permitir que el personal clarifique sus expectativas acerca de su trabajo, lo que aumenta su disposición para asumir sus responsabilidades.
9. Permiten la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas que rigen a la organización. En este sentido, los manuales se convierten en una fuente permanente de información respecto a la forma en que se ejecutaron y realizaron las tareas, en la organización, a través del tiempo.

10. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

11. Por último, sistematiza una metodología para la aprobación de modificaciones en la estructura y en los procedimientos de una organización, como así también su publicación, vigencia y alcance de las mismas.

Desventajas en el uso de Manuales Administrativos

La utilización de Manuales Administrativos presenta los siguientes inconvenientes:

1. Si el mismo no se ajusta a la necesidad y realidad de la organización, su aplicación produce serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. Así, el uso indebido y la deficiencia en su elaboración puede contribuir a “burocratizar” las tareas operativas, restándole eficiencia a las operaciones.

2. Los manuales deben ser actualizados periódicamente para evitar que pierdan efectividad.

3. Su lenguaje y desarrollo debe ser comprendido por todos los individuos de la organización, y en especial a los destinatarios del mismo.

4. Respecto de su contenido, si los mismos son muy sintéticos carecen de utilidad práctica, por el contrario, si son excesivamente detallados se vuelven engorrosos y complicados en su utilización.

5. Los manuales suelen incluir solo aspectos formales de la organización, dejando de lado aquellos aspectos informales que pueden afectar el desarrollo de las operaciones descriptas.

6. El proceso de elaboración y actualización de los manuales tiene un costo, que suele ser elevado y generalmente las empresas no cuentan con los recursos suficientes para invertir en su implementación.

El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

Partes Componentes de un Manual

El manual, preparado adecuadamente, debe ofrecer la información completa sobre los asuntos por los cuales nació la necesidad de su elaboración. En este sentido, un manual administrativo deberá contar con las siguientes partes o secciones:

Carátula o Portada,

Es la cubierta exterior del manual, allí consta el nombre y tipo del manual, su sigla, el responsable de su aplicación, el lugar y la fecha de edición del mismo y su vigencia.

Presentación,

En la misma se desarrollará una explicación clara concisa de los objetivos del manual, puede incluir una carta de recomendación de la más alta autoridad de la organización.

Índice General,

En el mismo se detallarán los títulos y subtítulos, los que pueden estar divididos en capítulos, que conforman el manual y el número de página donde está editado, el mismo seguirá un ordenamiento numérico en función de la estructuración del documento.

Generalmente, los índices del tipo temático son optativos y se presentan al final del manual.

Cuerpo principal.

Contiene todos aquellos elementos que conforman el manual propiamente dicho; serán objeto de consulta y análisis por parte de los integrantes de la organización.

En esta sección se pueden incluir los siguientes apartados:

- o Introducción: En esta sección se explicará el propósito del manual y se incluirán aquellos comentarios que sirvan para proponer al lector y clarificar contenidos en los capítulos siguientes.
- o Objetivos: En el mismo se detallará el propósito que se pretende lograr con la implementación del manual
- o Alcance: En este apartado se incluirán los sectores que se encuentran alcanzados por la aplicación del manual.
- o Instrucciones para el uso del manual: En el acápite se explicará el modo de utilización del manual, la forma de ubicar los temas y de realizar las consultas.

Manual de Procedimiento

Los manuales de procedimientos son instrumentos que establecen formalmente los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas.

En ellos se describen las tareas necesarias que deben desarrollar las áreas, su intervención en las diferentes etapas del procedimiento, sus responsabilidades y formas de participación.

Finalmente, proporcionan información básica para orientar al personal respecto de la dinámica funcional de la organización

El “Manual de Procedimiento” es, un tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

En este sentido se presentan las etapas necesarias para desarrollar el análisis de los procedimientos:

1. Delimitación del procedimiento
2. Recolección de la Información
3. Análisis de la Información
4. Análisis del Procedimiento

Delimitación del procedimiento

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

Recolección de la Información

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, Analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

La misma se realiza mediante:

- a) Investigación documental.
- b) Entrevista directa.
- c) Observación de campo

Análisis de la Información

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Análisis del Procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se podrá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

- A) Eliminar
- b) Combinar
- c) Cambiar
- d) Mejorar
- e) Mantener

Ventajas del Manual de Procedimientos

- a. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b. Auxilian en la inducción al puesto.
- c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
 - f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
 - g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
 - j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k. Son guías del trabajo a ejecutar.

Elementos de un Manual de Procedimientos

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada organización.

A continuación, se mencionan los elementos más relevantes que se considera, deben integrar un manual de procedimientos:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Descripción de los procedimientos

El Manual como medio de comunicación

El hecho de utilizar manuales permite mantener informado al personal del funcionamiento administrativo de la organización, mediante la explicitación escrita y permanente de la estructura, procedimientos y políticas; y de su correspondiente actualización.

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito apoyar el funcionamiento administrativo de la organización.

El desarrollo y avance tecnológico ha permitido a algunas organizaciones implementar una red privada de internet, denominada intranet, con el fin de compartir entre todos los miembros de la organización parte de sus sistemas de información y de sus sistemas operacionales. Como simple explicación podemos decir que la intranet es el lugar común donde se haya toda la información que pueda necesitar cualquier integrante de la organización, para la realización de sus funciones. En este sentido, la utilización de intranet ha permitido la inclusión en la misma de alguno de los manuales descriptos en este trabajo.

A pesar de contar con una intranet común a toda la empresa, no cuentan con manuales administrativos formales, donde se destaquen las tareas a realizar de cada sector o área, hasta donde les compete, ni cómo debe realizarse cada procedimiento.

Los manuales con los que cuenta hoy en día la empresa son archivos precarizados y desactualizados. En marzo del año 2020, cuando se declaró en el país la cuarentena a raíz de la pandemia por el COVID-19, los empleados que tenían la posibilidad de realizar sus labores desde sus domicilios fueron enviados a sus casas para realizar su trabajo mediante la modalidad de teletrabajo. Si bien la problemática que se analiza en este proyecto la compañía la está vivenciando desde hace varios años, con la pandemia fue más notorio dejando en evidencia estas falencias.

El área Certificación Centralizada de Empresas Contratistas, es un sector que regula las actividades realizadas por empresas contratistas. Divide estas actividades en cuatro rubros, Redes HFC, Redes Cobre, Eventos y Eventos Cobre. Se encarga de contabilizar las actividades realizadas por estas empresas, aplicar reglas de negocio, descuentos por manual de mano de obra, para que luego se le asigne un valor que será el liquidado a fin de periodo, todos los días 22 de cada mes, a la empresa contratista.

Las reglas de negocio son criterios de certificación que utiliza cada analista para determinar si corresponde o no un pago. Estas reglas van mutando con el transcurrir del tiempo por lo que es indispensable que la empresa disponga de un manual donde se encuentre plasmada cada una de ellas. Hoy cuentan con un manual administrativo de procedimientos donde están detalladas un gran porcentaje de ellas. Esto es una ventaja para el analista, ya que durante el aislamiento por Covid-19, el contacto diario con el compañero de al lado, o grupo disminuyó, teniendo que recurrir a otras fuentes ante una posible duda. Sin embargo, hemos notado que este no se actualiza de forma periódica, este no mantiene un orden, lo que lo torna engorroso de leerlo y de difícil interpretación.

Además, también se deben apoyar en manuales y tarifarios creados por otro sector. En la diaria el certificador/ analista también descuenta actividades por mano de obra. Estas son actividades pequeñas que realiza el técnico en la calle que se encuentran incluidas en actividades más grandes, llamadas actividades principales. Para poder determinar si corresponde su certificación, es decir pago, o no, el certificador debe poder leer e interpretar

el manual de mano de obra que lo genera y actualiza el área de Normas y procedimientos. Sin embargo, es el mismo sector de Certificación Centralizada de Empresas Contratistas quien les está solicitando de forma constante la actualización de este material para poder trabajar de forma plena ya que su contenido podría tener escasa veracidad y contradicciones, además de no contar con fechas establecidas de actualización.

Se detectó que ninguna de las áreas involucradas cuenta con un manual de procedimientos. La empresa no tiene delimitada la capacidad y competencia de cada sector.

Cada área comprende la finalidad de su sector y cuáles son las tareas que deben desarrollar diariamente su intervención en las diferentes etapas del procedimiento y sus responsabilidades, sin embargo, al no estar estipulado de forma orgánica esto provoca el nacimiento de muchos grises.

A que nos referimos con el nacimiento de muchos grises, se observó que en reiteradas ocasiones ante un posible inconveniente se desconoce con que área se debe tratar, o si se cuestiona a un sector en particular, esta es derivada a otra área ingresando en circuito sin fin donde no se obtiene resultados ni resolución alguna. Como así también se derivan responsabilidades en el área y personas incorrectas.

La importancia de la comunicación y coordinación.

Es esencial elaborar un Plan de Comunicación y Coordinación interna que radique en el modo de crear un sistema de coordinación y comunicación que sea eficaz y que se ajuste a cada actividad que necesite coordinación y/o a los procedimientos de comunicación. De este modo, se logrará una sistemática homogénea con la que se irán abordando poco a poco más aspectos al ritmo que la organización defina.

En los Sistemas de Recursos Humanos se considera la comunicación como uno de los factores claves del éxito. Sin embargo, en la práctica, las diversas herramientas y técnicas que se emplean en la gestión de la comunicación en las organizaciones no se basan en metodologías encaminadas a la mejora continua.

Esto se basa en el análisis, determinación de problemas y mejoras de coordinación entre procesos y comunicación interpersonal e inter/intra departamental. Todo ello se realizará a través de reuniones con los interlocutores de procesos y departamentos de la empresa.

Un plan de comunicación y coordinación interna supone de forma inmediata:

- Reducción en los tiempos de respuestas dentro de la organización, pero también con el exterior.
- Crear un elemento más que refuerza la cultura corporativa.
- Generar un clima de pertenencia a la empresa.
- Se consigue Acercar a los empleados la información que desean.
- Entender y aceptar la política y los objetivos de la empresa.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Optimizar todos los canales comunicativos.
- Generar vías de comunicación en todas las jerarquías de la empresa

El proceso de comunicación

Antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

Funciones de la comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo)

se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación

brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

Respecto a la comunicación, los analistas que conforman nuestra área de estudios, nos manifiestan que es uno de los puntos más débiles del área. Se desconocía la importancia y sus funciones principales, y a pesar de ello, aceptan la problemática. Hemos encuestado al sector para poder ofrecerles una propuesta de mejora respecto a las áreas a trabajar, se ampliará en las páginas siguientes.

Manos a la obra

Durante el periodo que hemos acompañado a los integrantes de la empresa Telecom, hemos podido observar y enriquecernos de información valiosa aportada por ellos, que se obtuvo como resultado de un focus group realizado hace 2 años, charlas con los integrantes del área involucrada y una encuesta anónima.

Hemos detectado que hay varios puntos débiles en la empresa que los analistas destacan que se presentan y conviven con ellos desde hace varios años; la falta de colaboración, cooperación, predisposición, la necesidad de una plataforma compartida, mejora en recursos tecnológicos, mayor capacitación, incentivos/reconocimientos al personal y como protagonista, la escasa comunicación entre colegas, superiores y áreas con las que se comparte la jornada laboral.

Propuesta de mejora

En base observado en el focus group que nos facilitó el sector de Certificación Centralizada de Empresas Contratistas y la encuesta realizada a los colaboradores (ver anexo), se propondrá recomendaciones tendientes a contribuir a fortalecer los procesos comunicacionales en la empresa, para lograr incrementar el rendimiento y la productividad. Nuestro principal objetivo es que estas recomendaciones sean consideradas como una oportunidad de mejora a mediano o largo plazo.

Como primera consideración, en base a lo previamente observado, podemos decir que un punto débil de la empresa es no poseer una herramienta de comunicación en común con todas las áreas. Es indispensable el uso de una plataforma de uso compartido entre las diferentes áreas que integran la empresa, donde cada colaborador pueda acceder a ella para su consulta sea cual fuese su lugar de trabajo y pueda interactuar con otros colaboradores que, aunque no pertenezcan a su área de trabajo necesite de él/ella para continuar con el proceso. Una plataforma que cuente con los manuales de procedimientos requeridos para la diaria, que sea didáctica, se actualice de forma periódica y sea de fácil acceso; esto facilitaría la operatoria de los empleados y ellos también tendrán la posibilidad de chequear cuales son las tareas que realizan el resto de los sectores.

Se debería fomentar la cultura del trabajo en equipo priorizando la comunicación y cooperación entre compañeros y los sectores involucrados en la gerencia interdisciplinaria. Es indispensable que cada empleado conozca las características y diferencias entre un grupo y un

equipo de trabajo, los grupos de trabajo interactúan para compartir información y tomar decisiones que contribuyan a la ejecución más eficiente y eficaz de las tareas asignadas a sus integrantes. En ellos no existe la

necesidad ni la oportunidad de participar en trabajos colectivos que exijan un esfuerzo conjunto. En contraste, los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • El rol de liderazgo es compartido • Hay una responsabilidad personal y comunitaria • El equipo crea un propósito específico • El trabajo es realizado colectivamente • Sus reuniones se caracterizan por debates de libre participación y por la resolución colaborativa de los problemas • El desempeño se mide directamente, mediante la evaluación del producto del trabajo colaborativo • Las actividades laborales se deciden y ejecutan en conjunto • De fácil conformación, depuración, reenfoco y disolución 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un líder a cargo más allá de cualquier duda • La responsabilidad siempre es personal • Aunque de alcance más limitado, el propósito es el mismo que el de la organización • El trabajo es realizado individualmente • Sus reuniones se caracterizan por la eficiencia; no hay colaboración ni debates abiertos • El desempeño se mide indirectamente, de acuerdo con su influencia en otras instancias • Las actividades laborales son decididas por el líder del grupo, quien las delega luego a los integrantes del mismo

Algunas de las características de equipos eficaces son:



Para mejorar la comunicación, como solución inmediata se podría plantear la generación de reuniones informales dentro de la jornada laboral donde líder y colaboradores puedan compartir un espacio distendido interactuando, comentando sus metas, intereses, como se sienten, cual es su motivación, ¿si la tienen?, dejando excluido los temas relacionados a los procesos que realizan de forma diaria y así poder establecer y fortalecer lazos entre compañeros. A mediano plazo, si no se logra esta cercanía, se aconseja buscar la ayuda de un coaching laboral para que los acompañe desde sus conocimientos y experiencia en este proceso.

Desde marzo 2020, a raíz de la declaración de la pandemia provocada por el virus SARS COV 2, conocido como públicamente como COVID -19, muchas actividades dejaron de llevarse a cabo tal y como las conocíamos, ingresando de forma obligatoria y compulsiva al mundo del teletrabajo.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, tomaron un rol protagónico, permitió que todo el sector productivo sensible de trabajar a distancia pudiera realizarlo como está sucediendo en este momento en la empresa Telecom.

Colaboradores y gerentes debieron emprender un nuevo camino para lograr adaptarse a las nuevas normalidades, modificar las formas de comunicación y fortalecer el trabajo en equipo de manera que los resultados acompañen las necesidades operativas de la organización.

Para ello contamos con herramientas como Microsoft teams, Skype, Zoom, Webex hay que tener en cuenta que, aunque estas herramientas están al alcance de una mayoría, también necesitamos contar con las herramientas complementarias como un celular, una computadora, auriculares para poder conversar, cámara para los casos que necesite presentarme con video, y un espacio físico adecuado. La empresa proveyó Pcs de escritorio, notebooks y sillas de manera opcional para quienes realizan su trabajo bajo la modalidad de teletrabajo. Sin embargo, los colaboradores que asisten a reuniones de forma diaria nos informan que no se les otorgaron vinchas (headsets).

También proponemos que se deben llevar a cabo capacitaciones didácticas que sean de público conocimiento y se encuentren al alcance de todos lo que las requieran, como también realizar capacitaciones de refuerzo y actualización de los conocimientos ya adquiridos de acuerdo a cada sector de la compañía.

Suponiendo que la empresa tomo en cuenta nuestras recomendaciones del plan de mejora, que se han implementado los pasos anteriores, sería enriquecedor que los representantes de todas las áreas que se encuentren relacionadas cuenten con capacitaciones a medida que mutan los procesos o se desarrollan nuevas ideas. Para estos sectores al trabajar de forma diaria con empresas contratistas que realizan los services de la empresa Telecom, también sería de gran utilidad poder presenciar las capacitaciones otorgadas a las empresas contratistas para evitar futuros mal entendidos.

Para reforzar esos puntos y analizarlos uno por uno se aplicó el modelo de las 7S de McKinsey. El modelo de McKinsey es un modelo de planificación estratégica de la organización a nivel interno.

Las 7-saporta una serie de beneficios que podemos resumir en que:

- Facilita en el cambio organizacional
- Facilita en la fusión de organizaciones
- Logra identificar cómo puede cambiar una empresa
- Ayudar a implementar una estrategia

Las 7 esferas tienen la siguiente división:

Esferas duras: Estrategia, estructura y sistema. Su identificación es más sencilla que las esferas blandas, se perciben fácilmente y su administración es más fácil.

Esferas blandas: Estilo, personal, habilidades y valores compartidos. A diferencia de las esferas duras, su administración es más difícil, menos tangibles o más difusos, sin embargo, representan la base de la organización y es más probable que logren crear una ventaja competitiva.

Se recomienda centrarse en las esferas de estructura, habilidades, estilo y personal para poder afrontar los desafíos que se le presentan hoy en día y emprender el camino hacia una cultura de alto rendimiento.

A continuación, se detalla brevemente en qué consiste cada esfera:

Primera S: Strategy (estrategia)

Consiste en la planeación desarrollada por una empresa. La cual, según el modelo McKinsey, debe estar alineada. Esto significa que la estrategia debe tener una articulación clara y estar enfocada a largo plazo para conseguir una ventaja competitiva.

Las preguntas para analizar esta esfera son las siguientes:

- ¿En qué consiste nuestra estrategia?
- ¿De qué forma pensamos usar nuestros recursos y capacidades para alcanzar nuestros objetivos?
- ¿Qué nos hace diferentes?
- ¿Cómo nos adaptamos a los cambios del mercado?
- ¿De qué forma competimos?

La estrategia principal de Telecom es ser la empresa líder en telecomunicaciones de Argentina. Promueve la innovación e incorporación de nuevos productos y servicios, su principal misión es estar presente con sus servicios en cada hogar de la república.

Segunda S: Structure (estructura)

Consiste en la estructura definida por la empresa para su organización.

- ¿Cuántos procesos hay?
- ¿Cómo se definen la jerarquía, responsables y autoridades?
- ¿Cuáles son las unidades de negocio?
- ¿De qué manera la organización estructura sus recursos (maquinaria, materiales, personas, tiempo, dinero, etc.)?
- ¿Cómo se establecen los flujos de comunicación?

Actualmente Telecom abarca todos los servicios de telecomunicación como es la Telefonía Móvil y fija, internet y cable.

Cuentan con una amplia variedad de procesos los cuales no se encuentran definidos con exactitud su alcance. La empresa responde a una estructura de carácter lineal, sin embargo, en los sectores que analizamos se pudo observar rasgos de la estructura matricial. A su vez, cuenta con diferentes departamentalizaciones que las ubica en diversos edificios según la tarea a realizar. Hoy

en día a raíz del Covid-19, se implementaron nuevas herramientas de comunicación ya que un gran porcentaje de la dotación se encuentra trabajando bajo la modalidad Home Office (teletrabajo)

Tercera S: Systems (sistemas)

La estructura expone los procesos del negocio. Cada proceso tiene un «cómo» definido para lograr los resultados previstos. Con sistemas nos referimos a los métodos formales de operación establecidos como procedimientos y actividades, pero también los flujos de información y los métodos informales (no establecidos o documentados) de operación.

De nuevo, pensemos en los siguientes cuestionamientos para analizar este factor:

- ¿Cuáles son los sistemas que emplea la organización?
- ¿Dónde están los chequeos y controles en estos sistemas?
- ¿De qué forma se realiza el seguimiento y evaluación en estos sistemas?

La empresa cuenta con ciertas normas y certificaciones a cumplir para permanecer dentro de los estándares establecidos, como por ejemplo el sector de la empresa con el que se trabajó opera bajo las normas Sox.

Cuarta S: Shared values (valores compartidos)

Son el factor central de modelo de 7 esferas de Mckinsey. Los valores son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados.

- ¿Qué tenemos como valores organizacionales?
- ¿De qué manera se refleja en el personal los valores organizacionales?
- ¿Cómo percibimos nuestra cultura organizacional?

Telecom se encarga de que su misión, visión y valores se reflejen sobre el personal de la organización.

Quinta S: Skills (habilidades)

El personal cuenta con talentos y habilidades, al igual que la organización por el conjunto de habilidades de sus trabajadores. Dicho de otra forma, en habilidades pensamos en eso que la organización sabe hacer mejor que nadie. Y lo que no sabe hacer tan bien, lo subcontrata.

- ¿Cuáles son las habilidades más fuertes de la empresa o que más demostramos?
- ¿Nuestros trabajadores demuestran su capacidad para realizar su trabajo?
- ¿Qué habilidades nos faltan?

La empresa cuenta con una gran estructura y variedad de empleados con amplias competencias. Desarrollo espacios de aprendizaje donde el empleado puede realizar de forma gratuita cursos para adquirir conocimientos. Sin embargo, a pesar de contar con este espacio o redes sociales internas, los empleados manifiestan que hay muy poca comunicación tanto con compañeros como con sus superiores y que no disponen de recursos tecnológicos suficientes para realiza su labor diaria.

Sexta S: Style (estilo)

Consiste en la forma de administración de la empresa. Para mí es uno de los factores menos tangibles. Piensa en el estilo como el liderazgo ejercido por la alta dirección.

- ¿La organización es burocrática?
- ¿Existe una cadena de mando muy definida para tomar las decisiones?
- ¿Se controla el tiempo a rajatabla?
- ¿Hay libertad en la toma de decisiones?
- ¿El personal trabaja de manera colaborativa o competitiva?
- ¿Cómo perciben los trabajadores el liderazgo en la organización?
- ¿Qué comportamientos o logros recompensa la organización?

La cultura organizacional de la empresa Telecom está orientada a los resultados. La gerencia se centra en los resultados obtenidos por sus empleados, más que en las técnicas y procedimientos para conseguidos

Séptima S: Staff (personal)

Todo lo asociado al personal. Sus motivaciones, capacidad de desarrollo, desempeño general. Este factor busca que se reflexione en cómo la organización recluta, selecciona, contrata, evalúa, capacita, motiva y recompensa a los trabajadores.

- ¿Qué necesidades tiene el personal?
- ¿Cómo se siente el personal en la organización?
- ¿Dónde falta personal?

Pudimos detectar que un elevado porcentaje del personal no se encuentra motivado ya que no cree que haya un buen clima laboral en la empresa. Se detectaron las siguientes necesidades según el relevamiento realizado a los empleados, mayor capacitación, mejorar la comunicación, mejorar los recursos tecnológicos e incentivos y reconocimientos. Como también flexibilidad horaria y trabajo en equipo,

Conclusión

La ausencia de información estandarizada y unificada brindada a los empleados, acompañada con la ineficiente / desprolija distribución de tareas y la carencia de cooperación entre los sectores involucrados muestra una severa credibilidad hacia los mismos empleados como también hacia los proveedores internos con los que se desempeña la compañía. Los empleados no establecen lazos con sus compañeros y superiores, esto no les permita hacer una correcta distribución de tareas, delegar como tampoco confiar en el otro. Es importante fortalecer vínculos, comunicarte y conectarse con el otro para conocer que lo motiva, cuáles son sus objetivos, como se siente. Solo conociéndonos se logrará consolidar equipos de trabajo eficientes y de alto rendimiento.

Anexo

Focus group

Aporte del área de Certificación,

Lo que se solicitó encuestar:

- ¿Que entendemos por una Gerencia Interdisciplinaria?

- Definirla con nuestras palabras.

- Como se imaginan nuestra gerencia interdisciplinaria.

- ¿Que necesitamos para ser una Gerencia Interdisciplinaria?

Ejemplo: Definiciones de Sectores, Puestos, Etc. (Misión-Visión-Valores)

- Plataformas de trabajo conectado (Interacción on-line de sectores de la gerencia que se podrán desempeñar en trabajos encarados en equipo sin afrontar el límite geográfico)

- Desayunos de trabajo entre sectores para tratar una problemática cross.

- Comunicación fluida entre sectores.

- ¿Qué hace una Gerencia de este tipo para asegurar su funcionamiento como Interdisciplinaria?

- Controles

- La periodicidad de las reuniones

- Paneo periódico de los distintos sectores con los que interactuamos

- ¿Que oportunidades de mejora ven factible?

- Intercambio de puestos entre sectores que interactuamos para entender el trabajo del otro.

- Unificación seguimiento de equipos serializarles.
- Elevar nuevamente la propuesta de revertir el descuento a costo cero a contratistas de equipos perdido.
- Relevamiento de tareas superpuestas y tareas que se dejaron de hacer.
- Capacitación de Contratistas.
- Herramientas Workforce para control desde Certificación.
- Perdida de enlace de contratistas con la operación.
- Reportes necesarios para el sector que podríamos pedir.
- Material a aportar en cada propuesta si es posible para ejemplificar.

Algunos de los consultados apelaron a que era a necesario tener en cuenta cuestiones como: (ciertas respuestas se encuentran en primera persona, se mantiene anonimato)

- ✓ Armar un descriptivo de funciones de cada una de las áreas que componen la gerencia y enunciar sus integrantes.
- ✓ Utilizar Firmas de correos actualizadas con detalle del Sector al cual pertenece.
- ✓ Proponer la creación de un espacio en un servidor para el uso compartido de toda la Gerencia, hoy las distintas regiones y a su vez por Ex Teco y por Ex Cable tienen distintos servidores que no permiten compartir fácilmente información.
- ✓ Ex Cable: Capacitación de contratistas: Afirmar conceptos respecto a los criterios y conceptos (Ejemplo: Códigos de services y reinstalación)
- ✓ Crear una única ventana de comunicación para el Contratista; y quien ocupe esta función derive según la problemática planteada al equipo de trabajo que corresponda.
- ✓ Conocer las tareas o funciones de cada sector y los integrantes para poder buscar puntos de mejora en común, que afecta a todos, nos permite identificar qué aspectos hay en común- que son importantes para la diaria de cada sector

- ✓ Es importante que se logre un flujo de información, con respecto a cambios o nuevos procedimientos
- ✓ Crear un espacio para propuestas nuevas, para que se analicen si son viables o no
- ✓ Identificar que fortalezas tiene cada sector, que pueda aportar a otros sectores
- ✓ Lograr un trabajo en red, siempre para mejorar el trabajo cotidiano.
- ✓ Creen que es acertado el ser convocados para realizar un focus group y también sería ideal que también en la Gerencia Interdisciplinaria este compuesta por el empleado que día a día hace el trabajo que luego se ve en los números finales, porque generalmente estas reuniones se hacen en mesas de desayuno entre jefes y la diaria no la manejan; que está bien que no lo hagan también porque no es su función; pero muchas veces al desconocer la diaria toman decisiones muy difíciles de llevar a cabo o que no tienen sentido.
- ✓ El nombre creo no es amigable, en 1ra instancia a uno o por lo menos a mí me suena a control-observación- regulación - imposición ...pero lo más importante más allá del nombre es la función que vaya a cumplir.
- ✓ Me gusta imaginármela conformada como antes puse un grupo de personas de todos los ámbitos (jefes, nosotros) que por sobre todas las cosas por gente que SUME, que dialogue, que sea tolerante con las otras áreas, que salgan ideas para hacer más efectivo el trabajo, que reconozca los esfuerzo ante las adversidades que se presentan a diario para todos los sectores pero que no nos frena a siempre dar lo mejor y finalizar todo lo comprometido.

Para poder llevarlo a cabo es necesario:

- Planificación
- Organización
- Comunicación
- Unificación de canales de información
- Claridad ante lo requerido a quienes tiene tareas asignadas
- Conocernos, más reuniones, interactuar con los demás sectores, ponernos en el zapato del otro, ver sus necesidades y que ellos vean las nuestras

A continuación, se exponen los puntos tratados en la minuta original:

- ✓ Plataformas de trabajo conectado (Interacción on-line de sectores de la gerencia que se podrán desempeñar en trabajos encarados en equipo sin afrontar el límite geográfico)
- ✓ Desayunos de trabajo entre sectores para tratar una problemática.

- ✓ Comunicación fluida entre sectores.
- ✓ Debe empaparse de lo que se hace en cada sector para saber si está funcionando, debe hablar con la gente y saber cuáles son los problemas que surgen a diario y darle o hacer de intermediario de las herramientas que necesitan para hacer funcionar todo bien y que salga todo en tiempo y forma, debe tener PRESENCIA
- ✓ Para nuestro sector en particular veo muchísimas oportunidades de mejora, porque creo no son conscientes de lo importante que es la tarea que manejamos a diario, y siento que muchas veces como el trabajo siempre termina saliendo no nos dan la importancia que deberíamos tener. En números compañía nosotros tenemos en nuestras manos uno de los gastos más grandes que tiene Telecom, luego de los sueldos de los empleados la paga a las EC es uno de los gastos más importantes y es nuestra responsabilidad manejarlo y llevarlo a diario, con lo cual creo que dándonos a conocer y que se vea el trabajo que hacemos a diario podemos hacer tomen conciencia en que debemos contar con mejores herramientas. Mejores maquinas, mejores sistemas, capacitaciones, relación con empresa contratista, control de la EC. En particular nosotros deberíamos ver el punto de relevamiento de tareas superpuestas y tareas que se dejaron de hacer, creo hay para sacarle jugo a este punto de mejora.

Resultados del Focus group.

El día 8 de marzo 2019 tuvimos una primer call del Focus Group. El Focus group fue generado para que mediante el diálogo entre jefes y colaboradores se puedan detectar oportunidades de mejora en la creación de una nueva gerencia Interdisciplinaria.

Se trataron los temas señalados, explayándonos en cada uno de ellos. Estos fueron:

¿Que entendemos por una Gerencia Interdisciplinaria?

¿Que necesitamos para ser una Gerencia Interdisciplinaria?

¿Qué hace una Gerencia de este tipo para asegurar su funcionamiento como Interdisciplinaria?

¿Qué oportunidades de mejora ven factible?

Respuestas:

¿Que entendemos por una Gerencia Interdisciplinaria?

El nombre de “Gerencia interdisciplinaria”, genero confusiones. Se lo considera un nombre ambiguo, poco amigable, genero incertidumbre en cómo se desempeñará y las áreas que la conformaran. Si bien se interpreta que es una gerencia que debería involucrar varios sectores, tener comunicación y ser flexible entre ellas, no se lo considero persuasivo.

¿Que necesitamos para ser una Gerencia Interdisciplinaria?

Se considera que para ser una “Gerencia Interdisciplinaria”, a corto plazo cada sector que lo involucre debería tener bien predeterminado sus funciones.

Se sugiere para poder lograr un mayor orden, la posibilidad de que exista un referente //administrador que pueda transmitir información sensible a sus compañeros como dar soporte en la operatoria. Es indispensable que se transmita información unificada y estandarizada para evitar la pérdida de credibilidad ante el cliente interno. Creemos que capacitaciones y reuniones una vez finalizado el periodo serian beneficiosos para intercambiar cuestiones con los que el colaborador se encontró durante el mes en curso; además para fomentar el compañerismo, ya que muchos de nosotros no nos conocemos, y generar conciencia de la importancia de asumir el compromiso sobre el trabajo asignado y de esta forma poder llegar a una equitativa distribución de tareas.

Se considera necesario, tener un espacio donde sea posible interactúan con otros sectores, ya sea una reunión, desayuno, o intercambios entre sectores, donde cada una de las personas pueda conocer la función del otro, sus tareas diarias, en que nos podemos ayudar mutuamente, y así aprovechar las oportunidades que se puedan presentar. Muchas de las falencias que tenemos hoy en día se da a la falta de comunicación y rivalidad entre sectores.

Encuesta

Encuesta para tesis final.

Encuesta elaborada para tesis final de Cintia Villalba para la carrera Licenciatura en Administración.

La encuesta es anónima y exclusiva para fines académicos.

Se agradecerá que se responda de forma sincera y veraz.

...

Sexo

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

Edad *

- 25 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 a 45 años
- + 46 años

¿Hace cuantos años trabaja en la empresa?

- + 5 años
- +10 años
- +15 años
- +20 años

¿Cree usted que cuenta con las herramientas necesarias para realizar su labor?

- SI
- NO
- Prefiero no decirlo

¿Considera usted que en la empresa hay un buen clima laboral tanto en su sector como con los que interactúa cotidianamente?

- SI
- NO
- Prefiero no decirlo

Como describirá el nivel de comunicación que mantiene con sus compañeros en una escala del 1 al 10 siendo 1 muy mala, 10 excelente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

...

¿y con sus superiores?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

...

¿Cuenta su sector con un manual administrativo? Entendiendo por manual administrativo aquel documento, o guía dinámica que es de fácil lectura y manejo que transmite de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información como es por ejemplo el realizar un procedimiento o tarea.

- SI
- NO

Si su respuesta fue SI. ¿ Con que frecuencia lo utiliza?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Le es de utilidad?

- SI
- NO

¿Cree necesario realizar alguna modificación?

- SI
- NO

Si su respuesta anterior fue SI, ¿ que modificación le haría?

Texto de respuesta larga

¿Cuenta el área donde usted se desempeña de Manuales de procedimiento? Entendiendo por manual de procedimiento a aquel instrumento en el que se describe las tareas necesarias que deben desarrollar las áreas, su intervención en las diferentes etapas del procedimiento, sus responsabilidades y formas de participación.

- SI
- NO
- DESCONOZCO

¿Cree usted que la información brindada por sus superiores le llega de forma íntegra?

- SI
- NO
- Prefiero no decirlo

¿Se otorgan capacitaciones al personal?

- SI
- NO

...

¿Que estaría necesitando que le aporte la compañía para poder desempeñarse de manera cómoda , ágil y eficazmente?

- Mayor Capacitación.
- Mejorar la comunicación.
- Contar con plataformas en común con otros sectores.
- Mejorar la tecnología
- Incentivos/ reconocimientos al personal
- Otra...

¿Recomienda la empresa para trabajar?

- SI
- NO
- Prefiero no decirlo.

¿Cree que su salario es acorde a su tarea?

- SI
- NO
- Prefiero no decirlo.

¿Considera suficiente el tiempo de descanso durante su jornada laboral?

- SI
- NO
- Prefiero no decirlo.

...

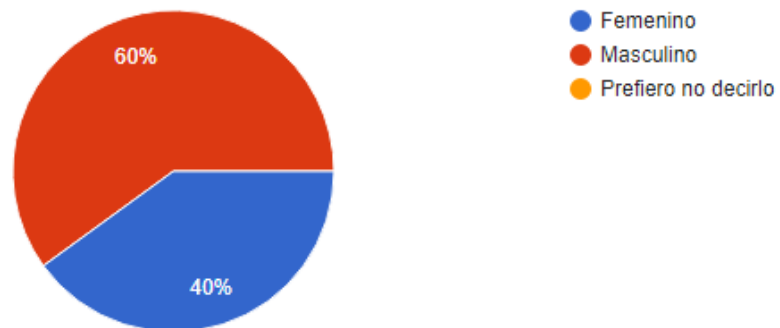
¿Qué variable le gustaría que se tenga en cuenta para mejorar su sector de trabajo?

Texto de respuesta larga

Respuestas

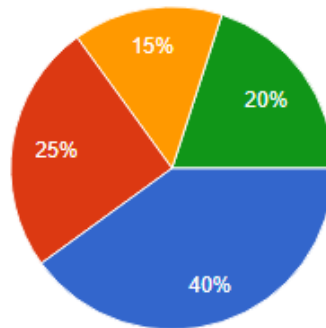
Sexo

20 respuestas



Edad

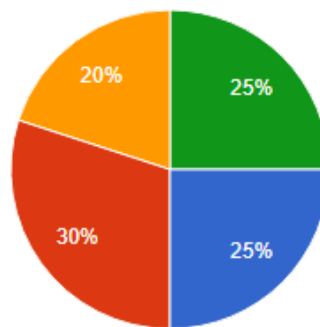
20 respuestas



- 25 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 a 45 años
- + 46 años

¿Hace cuantos años trabaja en la empresa?

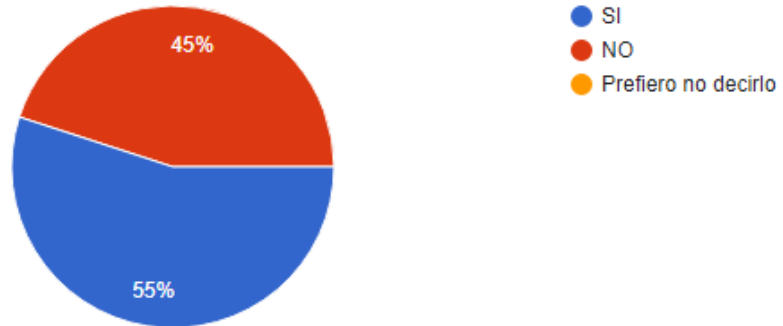
20 respuestas



- + 5 años
- +10 años
- +15 años
- +20 años

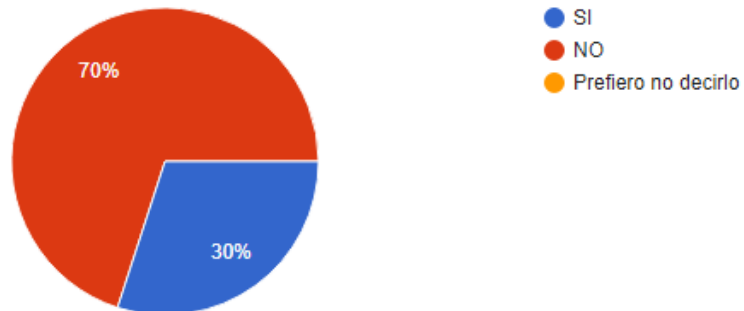
¿Cree usted que cuenta con las herramientas necesarias para realizar su labor?

20 respuestas



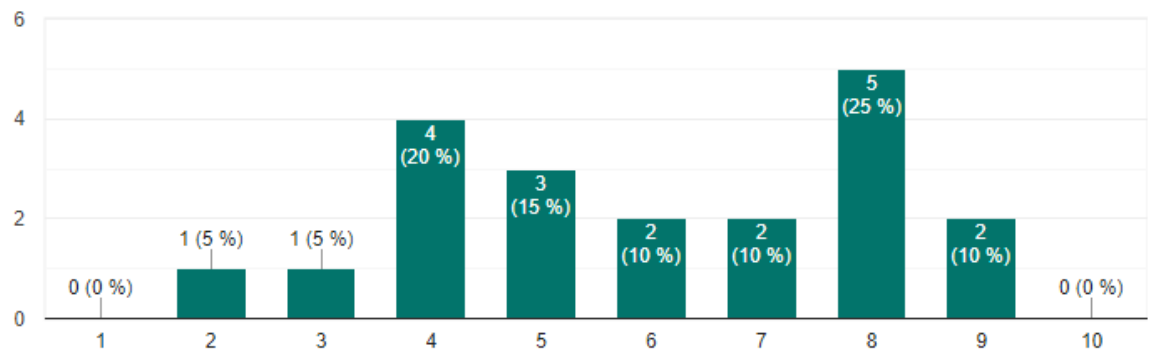
¿Considera usted que en la empresa hay un buen clima laboral tanto en su sector como con los que interactúa cotidianamente?

20 respuestas



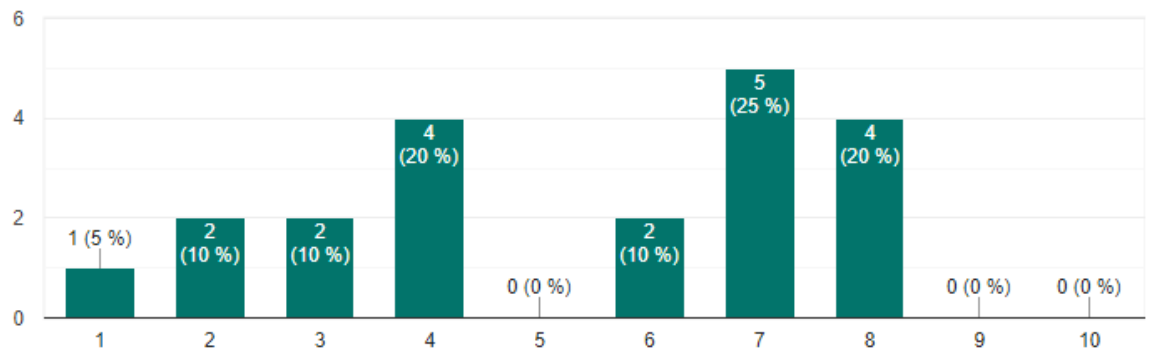
Como describirá el nivel de comunicación que mantiene con sus compañeros en una escala del 1 al 10 siendo 1 muy mala, 10 excelente

20 respuestas



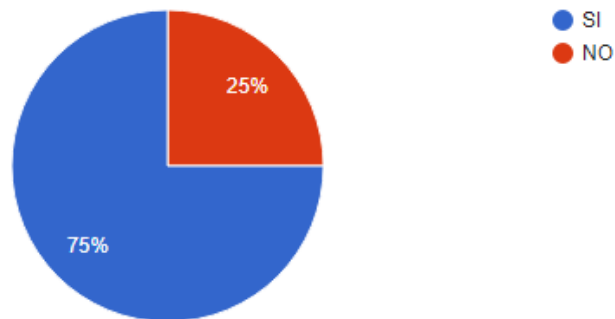
¿y con sus superiores?

20 respuestas



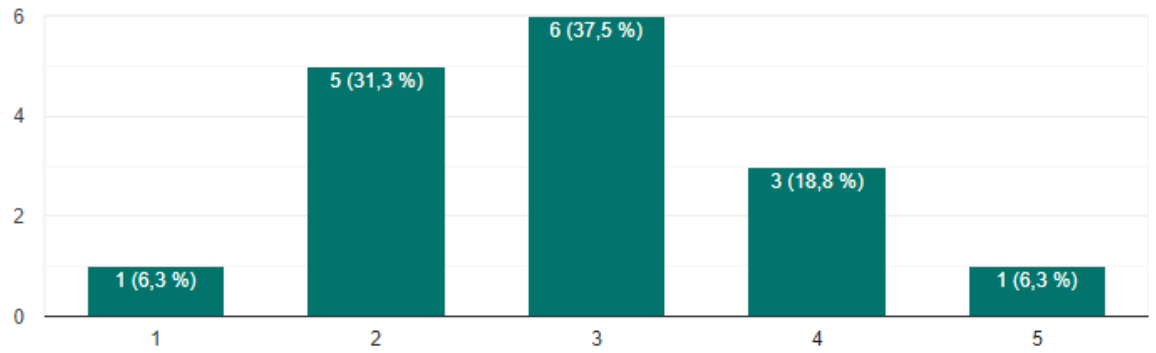
¿Cuenta su sector con un manual administrativo? Entendiendo por manual administrativo aquel documento, o guía dinámica que es de fácil lectura y manejo que transmite de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información como es por ejemplo el realizar un procedimiento o tarea.

20 respuestas



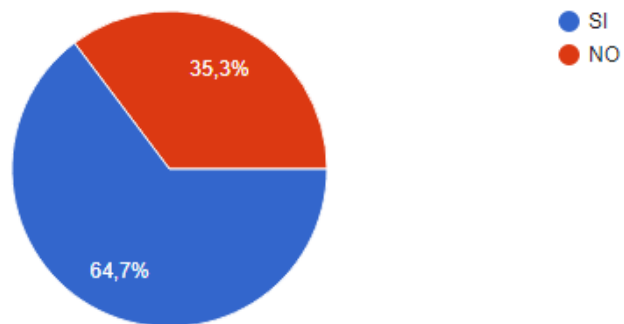
Si su respuesta fue SI. ¿ Con que frecuencia lo utiliza?

16 respuestas



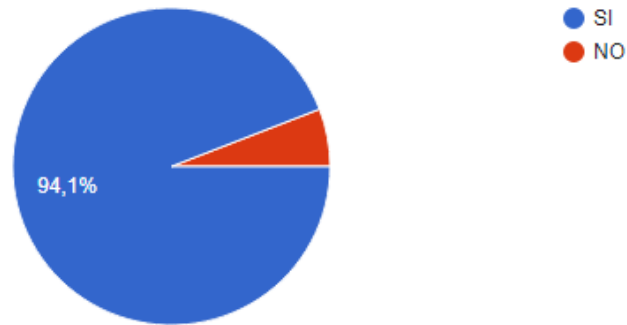
¿Le es de utilidad?

17 respuestas



¿Cree necesario realizar alguna modificación?

17 respuestas



Si su respuesta anterior fue SI, ¿ que modificación le haría?

13 respuestas

Sea mas claro

Hacerlos

Debe haber una persona encargada en realizar un paso a paso sin tener otras actividades. No puede la misma persona hacer varias cosas al mismo tiempo.

Actualizarlo

actualizacion

Actualizarlo y formalizarlo

Actualizarlos y claridad

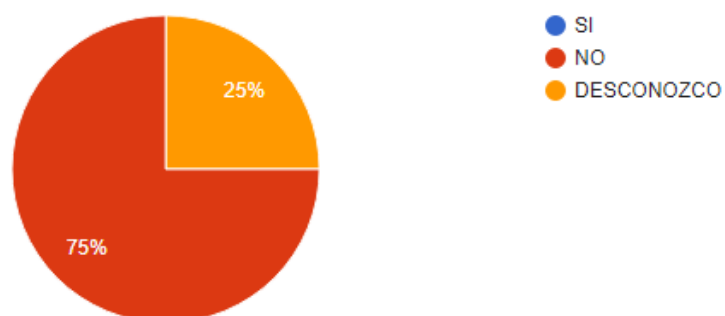
Claridad

actualizarlo de forma clara

- Deben ser precisos
- debe estar mas ordenado
- Claridad y orden
- Rehacerlo

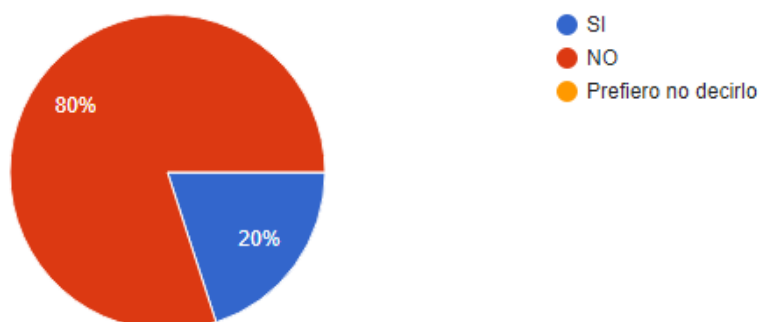
¿Cuenta el área donde usted se desempeña de Manuales de procedimiento? Entendiendo por manual de procedimiento a aquel instrumento en el que se describe las tareas necesarias que deben desarrollar las áreas, su intervención en las diferentes etapas del procedimiento, sus responsabilidades y formas de participación.

20 respuestas



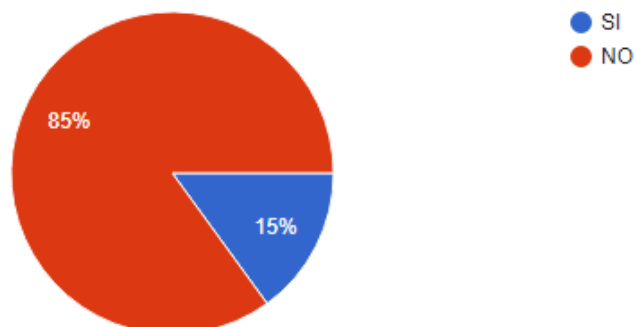
¿Cree usted que la información brindada por sus superiores le llega de forma íntegra?

20 respuestas



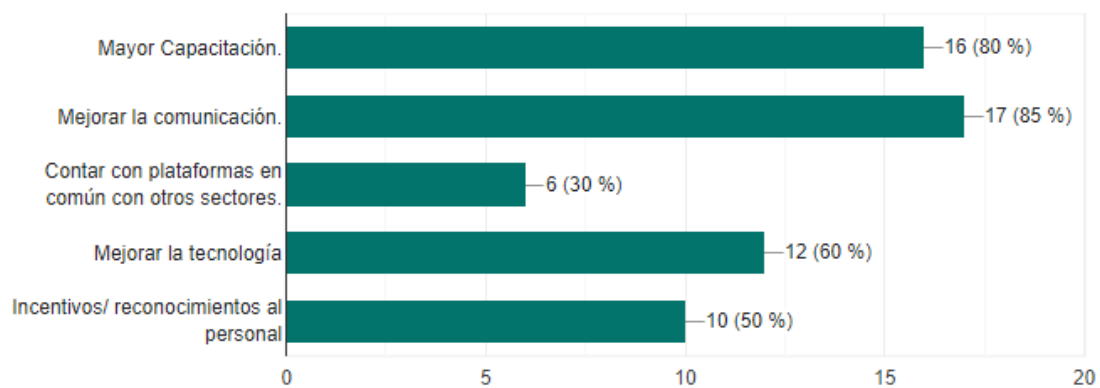
¿Se otorgan capacitaciones al personal?

20 respuestas



¿Que estaría necesitando que le aporte la compañía para poder desempeñarse de manera cómoda , ágil y eficazmente?

20 respuestas



¿Recomienda la empresa para trabajar?

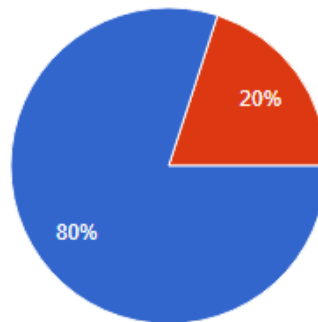
20 respuestas



- SI
- NO
- Prefiero no decirlo.

¿Cree que su salario es acorde a su tarea?

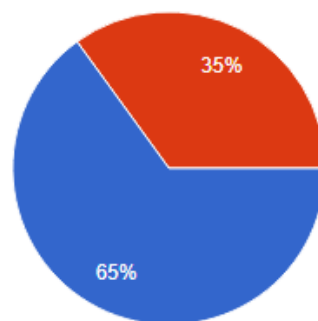
20 respuestas



- SI
- NO
- Prefiero no decirlo.

¿Considera suficiente el tiempo de descanso durante su jornada laboral?

20 respuestas



- SI
- NO
- Prefiero no decirlo.

¿Qué variable le gustaría que se tenga en cuenta para mejorar su sector de trabajo?

13 respuestas

Flexibilidad horaria

Incentivos

Trabajo en equipo

Dejar de liderar con el miedo y trabajar desde el crecimiento y mejora en equipo

Mejores computadoras

Recambio tecnológico.

Reconocimiento

Eliminar la guardia

Trabajo por objetivos y no por horario

Incentivos, como el premio reconocer

Flexibilidad horario , sin guardia

la comunicacion fluida y confianza

Bibliografía

Bavaresco, A.2006. *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.

Robbins, 2009, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación.

Buonacore, D.1980. *Diccionario de Bibliotecología*. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina.

Ghiglione, G, Gómez Fulao J C.1980. *Estructuras y Procesos*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina.

Marradi, A.; Archenti, N y Piovani J, L.2007. *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé.

Mintzberg H. 2001. *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Argentina.

Sabino, C. 1992. *El proceso de investigación*. Editorial Panapo, Caracas.

Segade, J L. 2003. *Introducción a la Administración*. Editorial UdeMM. Buenos Aires, Argentina.

<http://sadc2002.blogspot.com.ar/search/label/Manuales>

<http://sadc2002.blogspot.com.ar/search/label/sistemas>

Compor Fuentes: J. R. Katzenbach y D. K. Smith, “The Wisdom of Teams”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2005, p. 161; A. J. Fazzari y J. B. Mosca, “Partners in Perfection: Human Resources Facilitating Creation and Ongoing Implementation of Self-Managed Manufacturing Teams in a Small Medium Enterprise”, *Human*

Resource Development Quarterly, otoño de 2009, pp. 353-376. Comportamiento Organizacional, Cap. 11 “Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge