



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

# **REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

Trabajo de Investigación

Por

**María Pilar Escariz**

Profesor Tutor

**Gustavo Rivarola**

M e n d o z a - 2015

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I: REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS.....	5
1. Definición .....	5
2. Principios de la Reingeniería .....	8
3. Características Comunes a los Procesos de Reingeniería .....	9
4. Los roles en la Reingeniería ¿Quién va a Rediseñar? .....	10
5. Generaciones de los procesos de calidad .....	14
CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).....	20
1. Definición .....	20
2. La Importancia del Capital humano en las Organizaciones.....	20
3. Evolución histórica de la administración de recursos humanos .....	22
4. Los cambios que implican los nuevos paradigmas en los recursos humanos .....	29
CAPÍTULO III: LA REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	32
1. Principales Pasos de la reingeniería en la Administración de recursos Humanos .....	32
1.1 Identificar los requerimientos del cliente y objetivos del proceso.....	33
1.2 Mapeo del proceso actual y definición de acciones a seguir .....	35
1.3 Análisis y modificación del proceso actual.....	36
1.4 Rediseño o construcción del proceso.....	37
1.5 Implementación del nuevo proceso y seguimiento .....	38
2. Caso práctico de aplicación .....	39
Identificación de los procesos .....	39
Proceso 1: Alta del personal.....	39
Proceso 2: Novedades del Personal .....	48
Proceso 3: Baja del Personal.....	67
Proceso 4: Liquidación De Sueldos .....	78
CONCLUSIONES .....	81

REFERENCIAS.....83

## INTRODUCCIÓN

El sector de Recursos Humanos es la principal área de soporte en todas las empresas, porque es aquella que se encarga de los recursos más valiosos de la organización: sus empleados.

La búsqueda de la eficiencia de la misma resulta vital para lograr una mejor atención del cliente interno y un mejor clima laboral que contribuya a aumentar la rentabilidad de la empresa.

Dentro del área de personal se pueden hacer dos grandes divisiones:

- ✓ Administración de personal: considerada el lado “hard” de los Recursos Humanos, que incluye tareas como la liquidación de los sueldos y el manejo de la documentación del personal
- ✓ Desarrollo de personal: el lado “soft” que contiene tareas de desarrollo del personal, reclutamiento, selección, inducción, entre otras.

En la búsqueda de la eficiencia las empresas toman distintos caminos, como por ejemplo el benchmarking, las 5 “S”, TQM (total quality management), la mejora continua, etc. Entre estos métodos se encuentra la reingeniería de procesos, la cual según Hammer y Champy consiste en administrar los procesos en vez de las funciones, rediseñando las actividades de la organización desde cero, en vez de introducir pequeños cambios, para llevar a cabo una verdadera y real mejora continua.

Para el presente trabajo de investigación se plantea, a través de un método descriptivo, realizar un análisis de los conceptos de reingeniería de procesos y de gestión de recursos humanos, establecer una conexión exitosa entre ambos que nos demuestre la hipótesis planteada:

“Mediante la aplicación de la Reingeniería de Procesos se puede adaptar el departamento de Administración de Recursos Humanos a las teorías actuales logrando el aumento de la satisfacción del cliente interno”

La pregunta que guiará el presente trabajo de investigación es ¿Se puede aplicar la reingeniería de procesos para adaptarse a las nuevas teorías y lograr mayor satisfacción del cliente interno?

Finalmente, luego de la formulación descriptiva y prueba teórica de la hipótesis, se desarrollará un caso práctico aplicado en una empresa del medio.

# CAPÍTULO I: REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

## 1. DEFINICIÓN

Los principales autores sobre reingeniería de procesos de negocios fueron Hammer y Champy quienes en 1994 publicaron su principal texto al respecto, el presente capítulo se basa en sus teorías.

Como lo definían Hammer y Champy, la reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero. La reingeniería de negocios significa dejar de lado gran parte de las teorías de la administración industrial. Significa eliminar ideas prefijadas sobre cómo se realizaba el trabajo en la época del mercado consumista y decidir cómo se puede hacer mejor ahora. En la reingeniería de negocios las metodologías para organizar y hacer operativas las actividades (departamentos, divisiones, funciones, etc.) Se repiendan, buscan nuevos métodos y formas para organizar las actividades de la empresa de forma más eficiente. Lo que interesa es cómo se quiere organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los consumidores actuales y el potencial tecnológico existente. Cómo hacían antes las cosas se pone en duda, para definir si realmente es la mejor forma posible de hacer las cosas.

La reingeniería de procesos de negocios está basada en el pensamiento discontinuo: identificar y abandonar reglas y supuestos que marcan el desarrollo del negocio. Toda compañía desarrolla reglas implícitas, por ejemplo: "Los clientes no reparan sus propios equipos", "Para prestar un buen servicio se necesitan sucursales cercanas al cliente", "Las decisiones sobre marketing se toman en la oficina central", "Somos una empresa con trayectoria, hacer las cosas como las hacemos nos hizo grandes". El gran desafío de los que aplican reingeniería es romper el molde y reescribir la historia.

El punto de la reingeniería no es preguntarse "¿Cómo se puede hacer más rápidamente lo que se hace?" o "¿Cómo se puede hacer mejor lo que se hace?" o "¿Cómo se puede hacer a menor costo lo que se hace?" La pregunta clave es: "¿Por qué se está haciendo esto?" Las respuestas que se obtienen en muchas tareas no tienen nada que ver con satisfacer las necesidades de los clientes y en ese caso se están desperdiciando los recursos de la compañía en actividades que no agregan valor.

Y... ¿Por qué es importante agregar valor? En el pulso actual de los negocios la clave del éxito es satisfacer al cliente. El cliente busca aumentar su felicidad a través de la compra de un bien o la contratación de un servicio, esto es Valor. Entonces las empresas de la actualidad se deben enfocar en

agregar valor a sus productos para lograr mayor satisfacción de sus clientes, así lograrán su fidelización y aumentarán la reputación de la marca, y esto redundará en lo que todo accionista quiere mayores ventas. Y si al mismo tiempo se reducen las tareas que no producen un valor agregado al bien o servicio entonces se logrará una reducción de costos. Reducción de costos y mayores ventas, llevarán a un aumento de la rentabilidad, el objetivo principal de toda organización con fines de lucro.

Hammer y Champy definen la Reingeniería de Procesos de Negocios como:

“La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”

Desglosando esta definición se encuentran 4 conceptos clave:

**Revisión fundamental:** esto implica que las autoridades que deciden llevar a cabo un proceso de reingeniería deberán replantearse todo, inclusive la pregunta más temida ¿Es éste el mejor negocio? Deberán estar dispuestos a encontrar como respuesta un No que lleve a cambiar completamente el curso de la empresa. No es sólo replantearse cómo hacer las cosas sino llegar al core business y preguntarse si es lo que la empresa “debe ser” y no centrarse sólo en lo que “es”.

**Rediseño radical de procesos:** implica llegar a formas absolutamente nuevas de realizar la operatoria de la organización, descartando las metodologías actuales y las formas de organizar el trabajo que se conocían. Es volver a los comienzos de la génesis creativa del negocio donde se planteaban las bases y se comenzaban a organizar las tareas pero con la experiencia y el conocimiento del negocio que se obtuvo hasta el momento de la reingeniería.

Otra clave de esta definición es que se rediseñan Procesos, se debe ver la empresa transversalmente y no verticalmente. La visión de la empresa funcional de Taylor es reemplazada por una óptica integral de la empresa, donde todas las áreas deben converger hacia el fin último de la empresa, satisfacer las necesidades de los clientes.

**Mejoras espectaculares:** suena como algo idílico, la gran tarea que lleva a la solución mágica que solucionará todos los problemas de la empresa, pues no, esto realmente significa que la empresa que decida emprender su camino en la reingeniería necesita generar un cambio categórico. Hammer y Champy establecían tres tipos de empresas que necesitan aplicar Reingeniería de Procesos de Negocios:

1. Empresas con graves problemas de subsistencia, se ven en un punto de inflexión en el cual si no generan mejoras extraordinarias puede que no sobrevivan en el mercado.

2. Empresas que se anticipan a la crisis, es decir, empresas que se desenvuelven en ambientes inestables donde se puede aplicar una reingeniería de carácter preventivo. Es como el surfista que ve que viene una ola gigante y decide bracear para ponerse en la cresta de la ola antes de que esta genere.

3. Empresas que quieren llegar aún más alto, no se vaticina una crisis en el medio ni en la empresa sino todo lo contrario. La empresa es vanguardista y decide enfrentar la Reingeniería de Procesos de Negocios como forma de reinventarse e ir por más.

**Medidas críticas de rendimiento:** en esto Hammer y Champy hacen referencia a que las mejoras espectaculares son sobre puntos claves de la empresa, no es mejorar en cosas pequeñas, no es cambiar lo cotidiano o concentrarse solo en la punta del problema, sino ir al fondo, buscar la reinención del proceso de modo tal que aumente el valor agregado del producto del proceso o disminuya los costos de producción.

Como decía Peter Drucker (2010) "Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar" y por eso en la definición se hace referencia a medidas, el esfuerzo de aplicar la reingeniería debe ser medible de manera que pueda apreciar los resultados y seguir en un proceso de mejora continua que lleve a incrementar los resultados de la aplicación de esta herramienta.

Dependiendo del alcance que se le dé a la reingeniería se podrían llegar a alcanzar mayores beneficios.

Así se encuentra que, en la explotación localizada se mantiene el status quo de la empresa, no realiza ninguna reingeniería sino que se limita a las herramientas básicas de mejora y se aplican siempre dentro del ámbito de cada área.

En la integración interna se busca que las distintas áreas funcionales de la empresa comiencen a trabajar en conjunto, mejorando el flujo del producto y tratando de minimizar los tiempos de ciclo pero sin modificar el enfoque vertical de la empresa.

Cuando se realiza rediseño de procesos ya la empresa tiene un enfoque transversal más allá de cada área funcional, aquí ya se aplica reingeniería, busca el por qué se está haciendo esto y busca modificarlo para hacerlo de manera que agregue más valor.

Rediseñar la red de negocios, es ir un paso más hacia el cuestionamiento de qué se está haciendo; no es sólo ver como un determinado proceso agrega valor al negocio y le brinda al cliente un producto sino ver si el paquete de productos combinados agregan el mayor valor posible y satisfacen de la mejor forma al cliente.

Rediseñar el alcance del negocio es la forma más radical de reingeniería, la que implica mayores cambios y en donde se replantea si lo que se definió como core business es lo que realmente hay que hacer, como planteamos anteriormente es algo temido por muchos empresarios pero es donde los beneficios potenciales son mayores.

Ilustración 1: Tipos de Reingeniería



Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/reingenieria-1224170278609232-9/95/reingenieria-20-728.jpg?cb=1224145235>

## 2. PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA

Si la gerencia general de la empresa e inclusive sus dueños no están comprometidos en el proceso probablemente sus metas para la empresa entren en conflicto con el proceso de reingeniería. Es por esto que las metas estratégicas de la empresa deben conciliar con el proceso que se va a desarrollar y la gerencia debe tomar conciencia de la importancia del replanteo de los procesos que se utilizan en la empresa.

En épocas anteriores se consideraba que no era necesario centrarse en el cliente, bajo esta teoría Henry Ford expuso la célebre frase “Un cliente puede tener su automóvil del color que desee, siempre y cuando desee que sea negro”. Pero las teorías modernas de Administración se dieron cuenta que la situación cambió. Un mercado de cambios constantes, donde lo que el consumidor requiere es una carrera hacia la rentabilidad que corren múltiples competidores ha dado a la competitividad una relevancia crucial para las empresas de hoy en día. Las empresas que desean estar a la altura de las exigencias modernas de los mercados deben cambiar los paradigmas antiguos realizando actividades que logren cumplir las expectativas y necesidades del cliente, entendiendo que no existe la receta del éxito sino que prima la diferenciación de nuestro negocio por sobre la estandarización de los productos.

No hay motor de cambio más poderoso que la voluntad humana, por esto la principal herramienta serán las personas que trabajan en la organización. Gente que debe entender y comprometerse con la Reingeniería de Procesos de Negocios repensando las tareas de manera responsable, estableciendo parámetros de cambio que sean medibles para establecer una retroalimentación eficiente donde la comunicación sea fluida entre los distintos involucrados y se prevea la implementación de acciones correctivas inmediatas y de largo plazo.

Es así que Hammer y Champy establecieron que los principios clave en los que se basa la reingeniería son:

1. Lograr la conciencia de la importancia de la reingeniería y sus beneficios potenciales en los directivos y gerentes
2. Definir la estrategia general en base a la idea de reingeniería
3. Tener una visión transversal de la empresa
4. Formar equipos de trabajo de alto rendimiento
5. Generar un sistema de feedback con el cliente
6. Ser flexibles
7. Establecer puntos de control y medición de los esfuerzos de reingeniería
8. Generar un sistema de seguimiento de calidad que brinde soporte continuo a las actividades de reingeniería
9. Gestionar las comunicaciones de la empresa de manera adecuada.

### **3. CARACTERÍSTICAS COMUNES A LOS PROCESOS DE REINGENIERÍA**

Si bien cada proceso de reingeniería será único para cada organización, todos los procesos de Reingeniería de Procesos de Negocios buscan lo mismo, por lo tanto se presentan características similares que tienden a la reducción de costos y al aumento de la calidad:

✓ Unificación de tareas: con el paso del tiempo las empresas tienden a la burocracia, así lo definía Henry Mintzberg por lo tanto al momento de aplicar la Reingeniería De Procesos De Negocios podemos encontrar que hay tareas que se han dispersado a través del proceso de forma ineficiente. Al unir las reducimos el tiempo de ciclo del producto, los desperdicios del proceso y por ende, reducimos los costos.

✓ Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: darle a conocer al empleado una visión de cómo su participación en la empresa contribuye al desarrollo del negocio le da poder, eleva su motivación y genera un ámbito de cambio constante donde seguramente podrá encontrar formas más eficientes de realizar su trabajo.

✓ Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos: esto se produce cuando vemos la Organización transversalmente en vez de verticalmente, el centrarse en los procesos lleva a encontrar la forma más fácil de conseguir el resultado.

✓ Realización de diferentes versiones de un mismo producto (clientización): según The Boston Consulting Group uno de los principios de los negocios modernos debe ser ofrecer un producto de valor real para el cliente, las ideas de Henry Ford se ponen a un lado y pensamos en personalizar el producto para el cliente.

✓ Reducción de las comprobaciones y controles: repensar el proceso de modo que se realicen los controles que tienen sentido desde el punto de vista económico logrando flexibilizar la estructura organizativa

✓ El responsable de proceso es el único punto de contacto: en vez de fraccionar y separar el proceso en muchos responsables de cada etapa se designa un único responsable que sea el centralizador de las comunicaciones sobre el proceso.

✓ Operaciones híbridas centralizadas y a la vez descentralizadas: al aplicar la reingeniería las distintas unidades pueden trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas (economías de escala, por ejemplo).

#### **4. LOS ROLES EN LA REINGENIERÍA ¿QUIÉN VA A REDISEÑAR?**

Ninguna reingeniería podría llevarse a cabo sin la participación de las personas que intervienen en el proceso y de los directivos de la empresa. Para que la reingeniería se lleve eficientemente, se pueden definir distintos roles:

Líder.

Dueño o responsable del proceso.

Equipo de reingeniería.

Comité directivo.

### **El Líder**

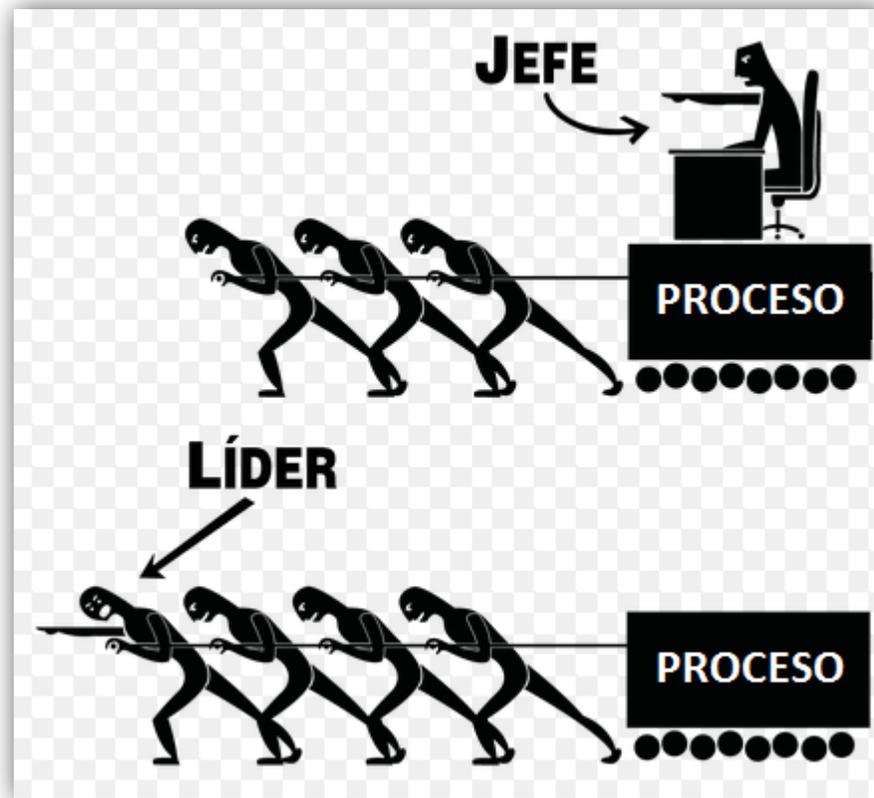
Es la persona encargada de llevar adelante al equipo de Reingeniería, autorizará las acciones y motivará a los participantes. Su autoridad, ya sea funcional, informal o de experiencia debe ser suficiente como para generar la aceptación de los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin el esfuerzo del líder y la coordinación que debe llevar adelante seguramente el proceso quedará trunco.

El más comprometido con el proceso es el líder y además quien tiene más en claro a donde se dirigen las distintas tareas. Debe estar actualizado y en continuo aprendizaje de nuevas formas de trabajo y de las teorías actuales de negocios. Sus habilidades de comunicación hacia pares, inferiores y superiores deberán ser fluidas, oportunas y dinámicas para que el trabajo que se realice sea afianzado y adquirido en la organización.

Toma decisiones sobre quiénes serán los dueños de los procesos, cuales son los hitos del proyecto de reingeniería y los plazos para el cumplimiento de los mismos.

¿Ser líder implica que se quede “afuera de la acción”? Todo lo contrario, es quien más debe estar implicado en el proceso, quien debe conocerlo y llevarlo adelante. El rol del líder se ve reflejado en la siguiente imagen

Ilustración 2: Líder vs. Jefe



Fuente: <http://www.evelinruz.com/2015/07/16/lider-vs-jefe/>

La comunicación en el proceso de reingeniería será clave, es el instrumento más importante que tendrá el equipo de reingeniería. Es imposible realizar este proceso a escondidas de la organización, el mismo será siempre público dado que requiere pruebas y errores y cambios radicales en el know how de la empresa. El punto no será hablar o no hablar sino administrar las comunicaciones o dejar las mismas al azar.

Los rumores y temores crecerán si no se comunican eficientemente los esfuerzos de reingeniería. Toda la empresa debe conocer el por qué y el qué de lo que está pensando hacer el líder, sino se desmotivarán y no se podrá desarrollar el cambio que el proceso necesita.

Administrar la comunicación es pensar y planificar cómo se va a informar lo que sucede, el medio por el cual se informará y los hitos clave del proceso que son importantes que sepa el equipo, así como también que será lo que se comunicará al resto de los interesados y público (accionistas, clientes,

empleados, comunidad, etc.); también implica que efectivamente se realicen estas comunicaciones y se verifique que el grupo definido que debía ser informado tuvo acceso a la información oportunamente.

### **Dueño del proceso**

Generalmente es un puesto que ocupa aquel gerente de área que tiene más incumbencia dentro de un proceso específico. Rota su área de trabajo hacia el proceso completo más allá que el mismo atravesase por otras áreas.

Deberá contar con la aprobación de los demás involucrados y su autoridad informal sobre el proceso deberá ser importante de manera de poder motivar y guiar al resto del personal en las tareas que junto con el líder deban llevarse a cabo.

Su rol no concluye cuando se completa el proyecto de reingeniería. Cuando se asume la visión transversal de la organización, cada proceso sigue necesitando a un Dueño que se responsabilice de su cumplimiento.

### **Equipo de reingeniería**

Son los hacedores de los esfuerzos de reingeniería. Son un conjunto de trabajadores que deberán rediseñar el proceso, deberán definir la situación actual y aplicar el proceso administrativo (planificar, ejecutar y controlar) para realizar los esfuerzos de reingeniería.

Son los hacedores de la reingeniería deberán producir y tener creatividad para renovar las actividades del proceso.

Un equipo solo puede trabajar con un proceso, existirán tantos equipos de reingeniería como procesos se deseen abarcar.

Los integrantes del equipo no deben ser demasiados puesto que necesitan mantener el dinamismo y poder reunirse en bases periódicas para realizar las tareas de la reingeniería. Los participantes no necesariamente deben trabajar en el proceso, muchas veces la perspectiva externa sobre el proceso será de utilidad para replantearse radicalmente el proceso.

### **Comité directivo**

Equipo de altos mandos que definirán la estrategia global de la organización y controlarán el proceso global de reingeniería en toda organización

Estarán encargados del pensamiento global del proceso de reingeniería, de mantener el foco del proceso en el alcance de la eficiencia y de la calidad para el cliente.

## **5. Generaciones de los procesos de calidad**

El concepto de calidad ha evolucionado con el paso del tiempo, existieron diversos investigadores que hicieron sus aportes para el mejor desarrollo de la actividad productiva. Estos avances pueden apreciarse por medio de generaciones en las cuales el concepto central de la calidad ha ido mutando.

### **➤ Primera Generación: Calidad por Inspección**

Las primeras teorías fueron desarrolladas en la década de los 30 por pensadores como Edwards Deming y W. A. Shewart.

Shewart (1931), influenciado por la crisis de los años 30 propuso otra mirada al mundo de los negocios y su manera de producir.

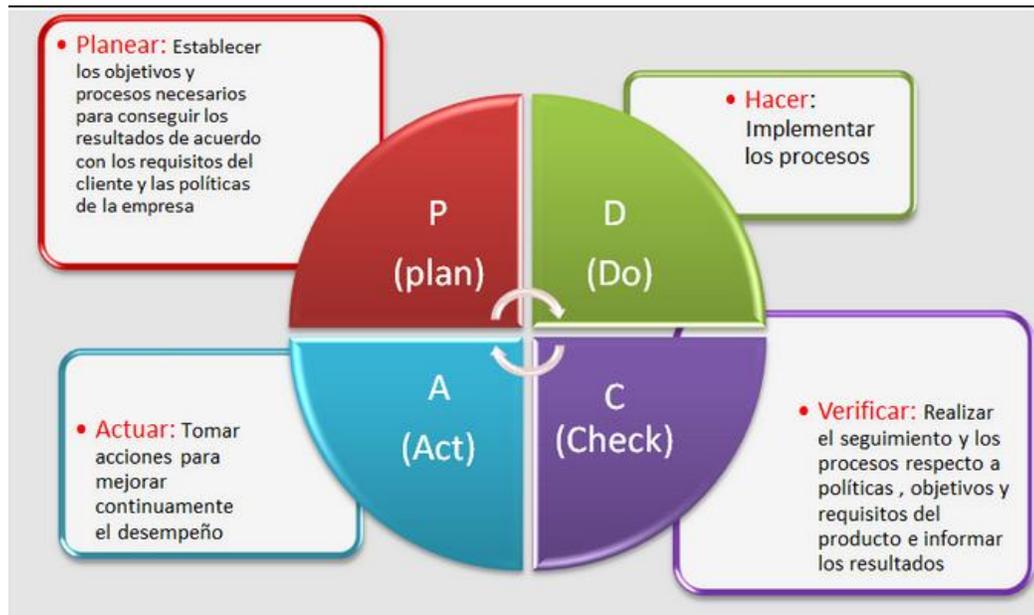
En sus principios básicos también estableció el uso de herramientas estadísticas de control de lo producido y el diseño de experiencias, por medio del cual se logra, una mayor comprensión del proceso productivo y de la forma de gestionar la calidad.

Otra idea novedosa para la época fue concluir con la toma de decisiones basadas en los precios, hasta ese entonces la mayoría de las empresas definían a sus proveedores en base a precio y no a calidad de las materias primas que les ofrecían.

Shewart comenzó a plantear el concepto de mejora continua, buscando disminuir los desvíos que se producían y aprender de ellos, en cualquier momento que se produjeran y no solo cuando se planteaba que el proceso no funcionaba.

Deming (1989), desarrollo el círculo de Deming, a través del cual se presentan los pasos del cambio planificado:

Ilustración 3: Círculo de Deming



Fuente: <http://administraciondelacalidadpaola.blogspot.com.ar/2015/05/el-ciclo-de-deming.html>

Según el citado autor, estas son las bases de la mejora continua, y las bases de los sistemas de gestión de calidad.

Planear, es habiendo realizado un diagnóstico de la situación actual, establecer el objetivo del plan de mejora que se quiere realizar, definir los responsables y los líderes que guiarán el proceso.

Hacer, es pasar a la acción implementar todo lo que se planeó, pero de manera organizada, definiendo tiempos del proceso a realizar y los hitos de control.

Verificar, es establecer indicadores que marquen la brecha existente entre lo que se planeó y lo que se pudo realizar.

Actuar, es tomar acciones inmediatas y correctivas para modificar la brecha establecida anteriormente y lograr el plan establecido.

Así se comienza nuevamente la rueda, definir medidas implicará nuevos planes, acciones, controles y correcciones, y así sucesivamente buscando mejorar continuamente.

➤ **Segunda Generación: Aseguramiento de la calidad**

Existieron distintos autores que lideraron esta segunda generación, el principal fue Joseph Juran (1990), él planteó la trilogía de la calidad:

- ✓ Planeación de la calidad
- ✓ Control de la calidad
- ✓ Mejora de la calidad

Se busca por medio de la planeación de la calidad integrar los cambios en los procesos a la medida que se realizan los procesos actuales de la empresa, buscando no perder lo ganado.

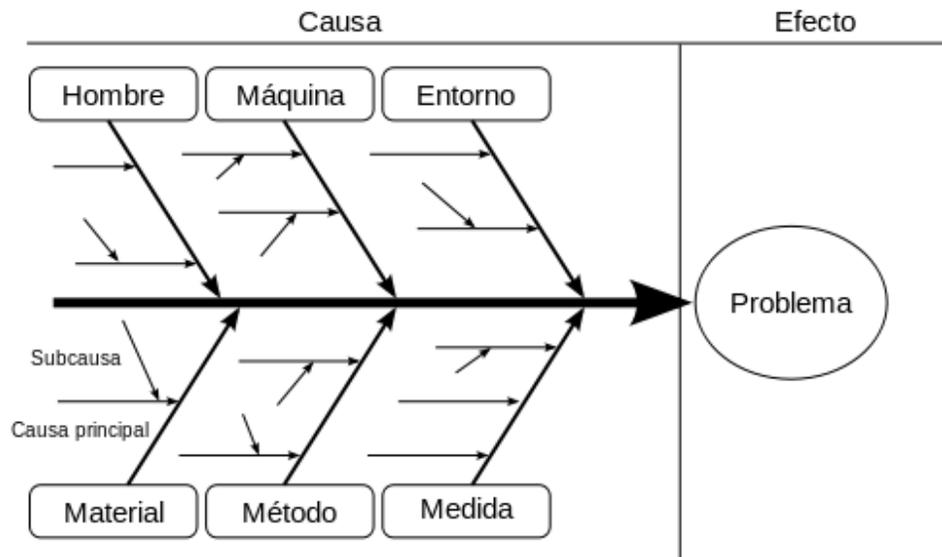
El control de calidad busca el aseguramiento de las prácticas que se realizan, que las variaciones se produzcan dentro de los programas normales.

Las acciones de mejora están encaminadas a lograr la mejora del nivel promedio de la calidad, buscando atacar las causas de los desvíos

➤ **Tercera Generación: control de la calidad total.**

Entre los principales colaboradores de esta generación podemos encontrar a Ishikawa (1991), buscaban mantener un producto de calidad que satisfaga la necesidad del cliente. Para alcanzar esto buscó generar herramientas como el diagrama de causa y efecto o espina de pescado y los círculos de calidad que se formaban por pequeños grupos de trabajadores, que desarrollan actividades de control de calidad, dentro de un área de la organización.

Ilustración 4: Diagrama de Ishikawa



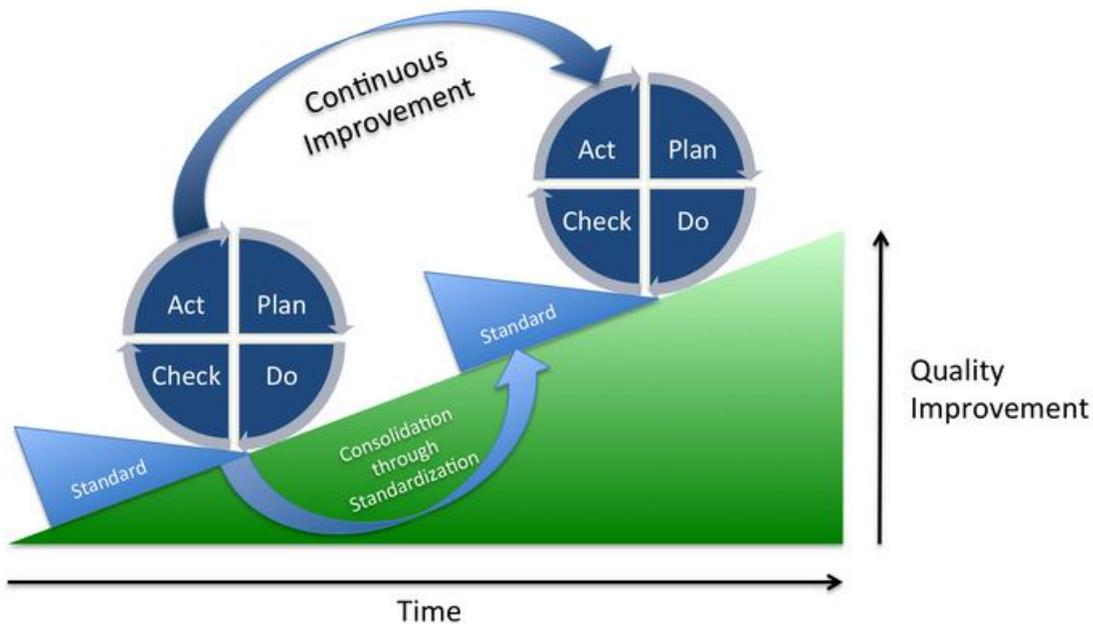
Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

➤ **Cuarta Generación: mejora continua de la calidad**

Crosby (1987) buscó implementar un sistema de calidad con cero defectos, La calidad implica cumplir con los requisitos,

- ✓ La calidad proviene de la prevención
- ✓ El estándar de calidad es cero defectos.
- ✓ La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

Ilustración 5: La mejora continua



Fuente: <https://www.getvetter.com/posts/129-define-continuous-improvement-8-experts-definitions>

### ➤ Quinta Generación: Reingeniería de procesos

Aquí se encuentran las bases anteriormente explicadas, con las bases de autores como Hammer y Champy (1994).

Ahora bien, el proceso de reingeniería daba, aparentemente, buenos resultados. Sin embargo, se necesitaba desarrollar una estrategia de calidad que incorporara el pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la empresa y además, presentara una estructura que permitiera flexibilidad y libertad de acción, bajo un esquema centralizado-descentralizado, orientado a crear continuamente valor para el cliente, vía conocimiento e inteligencia.

Una vez más, la calidad evoluciona. Se podría establecer considerando los cambios en el consumidor actual que es necesario repensar la calidad ya que:

1.- Los nuevos clientes exigen, principalmente, dos atributos en los productos y servicios que adquieren: rapidez y valor agregado. La empresa, por lo tanto, se orienta a cubrir estas dos variables, vía la aplicación del *saber* en los bienes que ofrece al mercado.

2.- Con la reingeniería se lograba una mirada transversal de la empresa enfocada en el proceso que seguía desde el comienzo de las operaciones hasta el producto o servicio entregado al cliente. La idea básica de esta mirada era concentrarse en el valor agregado en cada paso del proceso. Pero de todas maneras existían clientes internos que no obtenían un producto que agregara valor a la cadena final y además se complicaban los procesos de feedback con el cliente o consumidor final.

3.- La sociedad en estos tiempos se cimienta en el conocimiento. Para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo la empresa necesita tomar como valor principal el desarrollo de nuevos conocimientos. Este desarrollo debe expandirse en todos los estratos de la empresa y debe tomarse como parámetro de trabajo. Las organizaciones deberían estructurar y sistematizar sus operaciones de manera de administrar su capital intelectual.

4.- Los líderes de las empresas serán los responsables de todos los esfuerzos de calidad de la empresa. Deberán promover el conocimiento a través de la organización y asegurar que a cada paso del proceso se agregue valor. Será el motor del conocimiento en la empresa.

El enfoque de la Reingeniería de Procesos debe adaptarse a una nueva sociedad, que plantea desafíos distintos para la empresa. Bajo esta óptica, la herramienta evoluciona y sirve para adaptar a nuevas corrientes de pensamientos; ahora será repensar la forma en que se realiza cada proceso, repensándolo bajo el influjo de la sociedad del conocimiento actual y el valor agregado que esa sociedad pide a la empresa.

## **CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)**

### **1. DEFINICIÓN**

El proceso administrativo implica realizar cuatro grandes tareas: planificar, organizar, ejecutar y controlar.

- ✓ Planificar es definir los objetivos futuros y desarrollar planes a seguir que lleven a cumplirlos.
- ✓ Organizar es reunir los recursos necesarios para llevar a cabo los planes y distribuirlos eficientemente.
- ✓ Ejecutar es llevar a cabo los planes definidos con los recursos reunidos.
- ✓ Controlar es detectar los desvíos entre lo planificado y lo ejecutado y establecer medidas correctivas.

Por lo tanto se está hablando de Administración de Recursos Humanos cuando en una organización aplicamos el proceso administrativo al recurso más importante de la empresa: La gente.

¿Cómo planificar, organizar, ejecutar y controlar a la gente? ¿Es eso posible?

No, no es posible. Lo que en realidad se deberá hacer será aplicar el proceso administrativo al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, conocimiento y habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización.

### **2. LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

Adaptando la definición de organización de Bernardo Kliksberg, cuando existe un conjunto de individuos que buscan un objetivo en común y para alcanzarlo establecen una red de comunicaciones entre sí, y unen sus esfuerzos por medio del trabajo en equipo, se puede definir que existe una organización.

El capital humano es definido por Chiavenato (2011) como el grupo de individuos que entrega su capacidad de trabajo a una empresa y es el recurso más vital y primitivo de la empresa ya que son aquellos

capaces de producir y manufacturar los servicios y bienes que se entregaran al cliente para que este satisfaga sus necesidades y otorgue utilidad a la empresa.

¿Qué se puede hacer con un conjunto de importantes e innovadoras máquinas, una gran cantidad de capital y las mejores materias primas si no hay gente que ofrezca su fuerza de trabajo para convertir todo eso en un producto?

Sin duda la tecnología es un punto clave en el desarrollo empresarial de estos días, es el motor de la productividad para cumplir con las exigencias de los consumidores, pero ¿quién se encargará de operar y desarrollar estas tecnologías? Sólo el personal que se encuentra dentro de la organización es capaz de brindar la flexibilidad y capacidad de innovación para las aplicar y desarrollar tecnologías que satisfagan las exigencias de los clientes.

Ante un ambiente inestable de constantes cambios la ventaja competitiva puede radicar en la adaptación al cambio de personal. De nada sirven ideas rígidas y procedimientos burocráticos acompañados por tecnologías de punta. El único valor rígido para una compañía moderna debería ser el cambio. Esto debería comunicarse a través de los niveles organizacionales potenciando la capacidad de su gente para adaptarse y mutar conforme las exigencias del consumidor cambian.

El proceso de reclutamiento y selección de una compañía deberá procurar obtener el más apto y eficiente capital humano pero, luego de esto, el departamento de Recursos Humanos deberá desarrollar todas las actividades tendientes a mantener dentro de la organización a ese personal. Por medio de capacitaciones, herramientas y diseños del proceso de trabajo lograrán que ese capital humano obtenido por el proceso de reclutamiento sea más eficiente en sus tareas. Así también deberán idear maneras de recompensar a los trabajadores por el trabajo bien realizado, no sólo pecuniariamente sino a través de reconocimientos y otras actividades que logren comprometer al personal con la empresa y con la ideología de la dirección. El conjunto de estos esfuerzos alcanzarán el desarrollo del máximo potencial de trabajador.

### **3. Evolución histórica de la administración de recursos humanos**

El concepto de administración de recursos humanos se ha modificado ampliamente a lo largo de los años y si bien conocer la evolución del concepto de recursos humanos implica remontarse a principios del siglo XIX, sirve para entender cómo se ha abandonado la creencia de que los empleados son una herramienta para comprender su verdadero potencial al momento de generar valor en la empresa.

Así hoy en día se desarrollan las ideas de la gestión del talento; en esta nueva visión de los recursos humanos se busca el puesto para la persona y no la persona para el puesto, o sea, busca destacar las mejores cualidades de cada empleado y retenerlo dentro de la organización.

Es importante analizar cómo se considera al personal y qué tan lejos se está de aplicar las nuevas teorías al respecto, ya que son las que llevarán a la organización hacia el logro de los objetivos porque su principal valor que es la gente que la compone se encuentra satisfecha. Identificar donde está la administración de recursos humanos ayudará posteriormente a definir los cambios en materia de objetivos y procesos que necesita para alcanzar la eficiencia.

En el siglo XIX, se encuentran los primeros esfuerzos por mejorar el manejo del personal, casi inexistentes hasta ese momento, de dirección de recursos humanos en las empresas. Cuando se produjo la revolución industrial, en el siglo XIX, se produjo un desarrollo importante en cuanto a la producción de bienes, el trabajo en serie trajo grandes resultados a las empresas pero así también insatisfacción en los trabajadores. Alentados por esa insatisfacción, los trabajadores comenzaron a hablar de formas de modificar sus condiciones de trabajo utilizando la fuerza de la unión entre ellos por medio de los sindicatos. Los dueños de las empresas, viendo la importancia que tomaba este movimiento, decidieron desarrollar los llamados “departamentos de bienestar”, antepasados de los actuales departamentos de personal, donde se ocupaban de los problemas de los trabajadores con respecto a la vivienda, sanidad, educación y otras inquietudes. Pero no modificaron la idea central del movimiento industrial de producir lo más posible al menor costo.

A finales del siglo XIX, se imponen las teorías de la escuela clásica o dirección científica del trabajo, guiadas por su principal pensador Frederic Taylor, que a través de su libro “los principios de la dirección científica” (1963), guió a los empresarios que buscaban el aumento de la producción con los costos más bajos que pudieran tenerse. A lo largo de su carrera laboral que comenzó como empleado en una fábrica Taylor desarrolló su postulado base: “el hombre es un ser racional que trabaja porque está

obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales”. Analizó el bajo nivel de productividad de los empleados fabriles y se interesó por tratar de aumentar su rendimiento.

Las ideas principales del taylorismo tienen centro en la empresa y como la misma aplica el recurso humano, no busca el empoderamiento del mismo sino su optimización como una materia prima más. Según esto, de forma general, el trabajador, se considera un mero recurso, el cual debe controlarse para poder lograr un mayor rendimiento del mismo. Los trabajadores por esta teoría deben trabajar bajo normas y tareas simples, remunerados acorde para obtener su mejor rendimiento. No se considera que el empleado deba desarrollar iniciativa, ni pensar demasiado sobre las razones que motivan su tarea en la empresa.

Los “departamentos de bienestar” antes indicados, comienzan a desarrollarse bajo esta premisa del trabajo humano definida por los clásicos. Sus principales funciones serán entonces el manejo de las nóminas, se encargarán de la contratación de personal, negociar con salarios, y asesorar en diversos aspectos sobre los trabajadores a los dueños de la compañía de modo tal de hacer al recurso más útil y rendidor.

La corriente más popular fue en ese entonces la de la escuela taylorista, grandes empresas como Ford fueron sus principales seguidores, ahora bien, los conflictos con el personal seguían existiendo porque no tomaba las causas bases de la insatisfacción de los empleados, resultaba que miraba solo la punta de un enorme iceberg. Así en los primeros años del 1900, Elton Mayo (1949) y F.J. Roethlisberger, apoyados por la universidad de Harvard, realizaron estudios de caso sobre la conducta humana en el trabajo. Modificando las condiciones de cinco puestos de trabajo, especialmente las condiciones lumínicas, buscó analizar el comportamiento de cada grupo de estudio. El resultado fue llamativo, la productividad aumentó tanto si las condiciones de trabajo eran óptimas, como si, resultaban infrahumanas. La respuesta a este fenómeno fue una situación meramente subjetiva de la condición humana, la personalización y atención que obtenían los participantes del estudio. A este resultado que se obtuvo se lo denominó como el efecto Hawthorne, demostrando la influencia de los factores psicológicos y sociológicos en el mundo del trabajo. Esto puso en desuso las ideas tayloristas de la motivación puramente económica para aumentar la productividad.

Elton Mayo identifica por medio de una serie de postulados básicos que los trabajadores, en varias oportunidades se motivan por medio de factores intangibles y no racionales. Así establece que no sólo la habilidad con la que cuenta el individuo para realizar una tarea es el factor principal de su desempeño. Que las necesidades intangibles del ser, las que surgen desde su psique son complementarias a sus necesidades meramente fisiológicas. Así también determinó que los trabajadores y su desempeño son

influenciados por el grupo de pertenencia laboral que posean, por más que sea necesario reconocer que son completamente diferentes y únicos entre sí.

Mayo destaca la influencia del factor humano en el trabajo, defendiendo la necesidad de mejoras en cuanto a comunicación, motivaciones no monetarias a los trabajadores, involucramiento en las decisiones de gerenciales, entre otras.

Abraham Maslow fue un poco más allá, como explica López (1987) en su libro teorías de la motivación: *fue un psicólogo que analizó y estudió el comportamiento humano; publicó en 1943 el libro “teoría sobre motivación humana”, donde habla de la escala de necesidades de las personas y señala que según la escala donde se encuentra el trabajador o empleado es el tipo de motivación que debe aplicar la empresa para lograr aumentar su productividad. La teoría de motivación de Maslow establece una jerarquía de necesidades, en la cual existen cinco series de objetivos:*

*Necesidades fisiológicas. Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar. Una persona que careciera de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente, sentiría con más fuerza el hambre física antes que cualquier otra necesidad.*

*Necesidades de seguridad. En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir permanentemente a “la intemperie” y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad.*

*Necesidades de amor, sociales. Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, etc. Somos “animales sociales” y necesitamos relacionarnos con los demás para poder desarrollarnos como personas. Por ejemplo, cualquiera que participa en una organización, junto al cumplimiento de una serie de objetivos, también pretenderá relacionarse con otros que comparten esos mismos ideales. El formar parte de una determinada organización sirve como elemento de referencia y comparación social.*

*Necesidades de estima. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o de autoestima, que implica también la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, ¿por qué existe en el primer mundo una preocupación, a veces distorsionada, sobre la autoestima? Si millones de personas tienen como único objetivo conseguir algún alimento, ¿se plantearán problemas de autoimagen o realización personal?*

*Necesidades de autorrealización. El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro. Unos pueden realizarse plenamente siendo un buen padre o madre, otros colaborando en proyectos solidarios o en su faceta profesional.*

Tomando en cuenta esta jerarquía la administración de recursos humanos debe procurar que sus empleados cumplan sus necesidades hasta llegar a las necesidades de autorrealización. Si el empleado llega a ese punto buscará ser más eficiente por el sólo hecho de superarse a sí mismo y poder sentirse una mejor persona. Si es más eficiente en su trabajo podremos obtener mayor utilidad de su trabajo y eso ayudará más a la empresa que un mayor número de empleados.

Esta escuela de pensamiento sobre los recursos humanos busca la conexión entre las necesidades de carácter económico de la empresa y las necesidades del personal:

Objetivos organizacionales = objetivos individuales

Se considera a las personas como un factor imprescindible para la gestión y crecimiento de la organización. El empleado puede optimizarse en función de sus tareas y la posición que este ocupe dentro de la empresa.

La visión de la administración de recursos humanos evolucionó posteriormente hacia lo estratégico. Pero ¿qué se entiende por estrategia? Los grandes pensadores como Michael Porter (2012) y Henry Mintzberg (1990) la definieron como el proceso por el que se busca el ajuste de la organización con su entorno. Para el área de recursos humanos implicará definir un parámetro para la toma de decisiones sobre el personal de la organización del que decanten objetivos y metas para que se amalgamen, los pensamientos de la dirección, con los empleados y a la vez con su entorno.

Así desde el punto de vista de los recursos humanos los elementos constituyentes de la estrategia son (Porter & Campos, 2012):

- Campo de actividad: es el know how del área de recursos humanos, la forma y los conocimientos con los que se administra al personal, ya sea que los mismos provengan del interior del departamento o del exterior (como por ejemplo, las políticas que se pueden imponer desde dirección).
- El vector crecimiento: es donde puede llegar el área en parámetros de mejora con la situación actual, su desarrollo potencial.

- La ventaja competitiva: es lo que puede hacer única al área en comparación con otras áreas de rrhh en otras empresas, una habilidad, política o comportamiento de sus integrantes que la diferencia del resto.
- Efecto sinérgico: es el resultado de esfuerzos del área que redundan en mayores beneficios que los que se podían esperar por la suma de los mismos.

Teniendo en cuenta esto, la administración estratégica de los recursos humanos se caracteriza por (Porter & Campos, 2012):

1. Los recursos humanos deben ser una herramienta para la implantación del plan estratégico más que una estrategia.
2. En vez de adaptar la estrategia a los recursos humanos los recursos humanos deben ponerse en función de la estrategia planteada
3. La libertad y el poder de la dirección de la dirección se ve fuertemente limitado.

El departamento de recursos humanos cumple otro rol vital para la empresa, la comunicación y propaganda de la estrategia hacia el resto del personal. Muchas veces existe una estrategia que se estanca en los altos mandos y por lo tanto se trunca al momento de llevarse adelante. La importancia de la difusión de la estrategia es para poder definir las pequeñas acciones que llevarán a lograr ese gran fin, desglosando la estrategia en objetivos y políticas más pequeñas los directivos tienen la seguridad de que lo que costo formular servirá para hacer crecer a la empresa.

en un estudio posterior del año 1973 el psicólogo americano David Mc Clelland (1989) plantea una idea nueva: “evaluar la competencia en lugar de la inteligencia”, esto lo define como centrarse en buscar aquellas características (competencias), que comparten los trabajadores que son excelentes en un puesto de trabajo y que los diferencia del resto. Así define las competencias como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo.

Gestión por competencias es relacionar el puesto de trabajo con la persona que lo ocupará. Entender los requerimientos del puesto desde un punto de vista no sólo técnico, sino más profundo, apuntando a las características personales de cada individuo. Las habilidades colectivas también se analizan bajo este enfoque, lo que los equipos de trabajo eficientes pueden lograr sinérgicamente debe ser fomentado por la empresa y por el departamento de dirección de personal.

Según Salvador (2014), *los elementos de la competencia son:*

**Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia tiene un rol esencial.

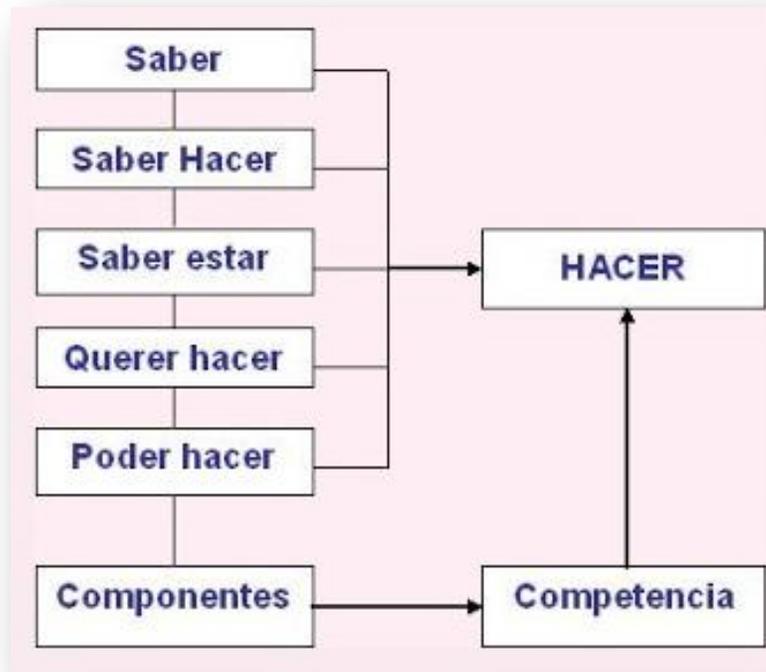
**Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí.

**Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta varios valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos. En un contexto dado.

**Querer hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de las personas y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios o recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Ilustración 6: Elementos de la competencia



Fuente: <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com.ar/2008/05/elementos-de-las-competencias.html>

Cerca del año 1987 (Senge, 2005) surge un nuevo concepto de comunidad de la práctica. Se plantea el verdadero origen y pertenencia de las ideas y conocimientos, ¿las técnicas de producción desarrolladas son generadas por individuos o corporaciones realmente? Las organizaciones comenzaron a reconocer que la generación de nuevos conocimientos es un fenómeno colectivo. Los importantes desarrollos tecnológicos de la era dieron paso a estas teorías ya que, tuvo como hallazgo fundamental que el aprendizaje es social; la potencialidad del cerebro humano aumenta de manera exponencial en grupos.

El secreto de las técnicas desarrolladas por un departamento de la organización debe ser compartido con el resto de la empresa y ponerse a disposición como un recurso para la gestión de la empresa.

La administración del conocimiento se encargará de que el conocimiento tácito (desarrollado muchas veces por lo que la curva de aprendizaje adquirió un solo trabajador) se transforme en explícito (conocimiento registrado en forma fehaciente) para convertirlo en un activo intangible clave para la organización.

Se deben emplear técnicas para captar, ordenar, archivar el conocimiento de los empleados, para transformarlo en algo compartido y aprovechado por toda la organización.

Las nuevas tecnologías permiten contar con herramientas que se vuelven fundamentales para la gestión del conocimiento en las organizaciones, apoyando en la búsqueda, el traspaso, y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas desarrollados para ayudar a hacer más eficiente el uso del conocimiento.

La gestión del conocimiento es el conjunto de herramientas y técnicas para conservar el acceso de la información de los miembros de la organización y ayudar a la toma de decisiones, así como también gestionar los riesgos que implican. Existe todo un mercado de tecnologías informáticas, dedicados a desarrollar mejores formas de la administración de tecnologías de información para las organizaciones. Una de las dificultades principales con las que se enfrenta la administración del conocimiento es que el conocimiento es que es difícil de codificar en forma digital, como por ejemplo el conocimiento implícito que puede desarrollar un trabajador de veinticinco años de experiencia y aún es más difícil de poder identificar los distintos patrones del comportamiento que los encargados de codificar al contar con menos experiencia en la técnica del trabajo no pueden reconocer.

El proceso de la administración del conocimiento, tiene como objetivo administrar el conocimiento existente procurando su codificación y difusión a través de la organización; promover el desarrollo de nuevas teorías y conocimientos, apoyar las nuevas formas de trabajar y las habilidades que puede desarrollar el personal como fuente de nuevos conocimientos.

Esta es la principal corriente en la actualidad y esta corriente actual de pensamiento sobre la administración de recursos humanos nos hace repensar la vieja área de recursos humanos de una empresa, ya que no nos importa que el empleado trabaje más o desperdicie menos, sino que desarrolle nuevas y más eficientes formas de trabajar que le impliquen a él y sus compañeros, menos trabajo operativo y genere mayor rentabilidad a la organización.

#### **4. Los cambios que implican los nuevos paradigmas en los recursos humanos**

Se deberá analizar entonces qué tan lejos está el departamento de administración de personal de las últimas teorías de administración del conocimiento. Ahora bien los cambios generacionales son otra fuerza que impulsa el cambio en la administración de recursos humanos como se concebía en la antigüedad.

Según Espinoza & Ukleja (2010), la nueva fuerza de trabajo, los millennials (personas nacidas entre 1980 y 2000), por lo general reúnen estas características que los distinguen de generaciones anteriores:

- ✓ Enfocados en obtener del presente, el mayor provecho.
- ✓ Trabajar de lo que los apasiona.
- ✓ Buscar obtener una satisfacción personal en todo lo que realizan.
- ✓ Tienen una alta confianza en sus acciones y comportamientos.
- ✓ Están interconectados con sus pares en todo momento
- ✓ Flexibles y adaptables al cambio.

Ilustración 7: Generación Y



Fuente: <http://www.vivamosmejorwalmartchile.cl/quienes-son-la-generacion-y/>

Los Millennials quieren control sobre todos los aspectos de su vida. Viven conectados gracias los desarrollos de internet y la comunicación instantánea. Buscan desarrollar proyectos de la manera más ágil posible, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa (intra-emprendedores).

Estos nuevos trabajadores están comenzando a insertarse en el mercado y las viejas teorías de gestión que se llevaban con la Generación X, no pueden aplicarse con éxito para ellos. No hay duda que el

cambio generacional ha sido grande, son muy distintos a sus compañeros x, quienes se enfocaban en los éxitos y escalar hasta la Gerencia General y diametralmente distintos a sus Gerentes Generales o muchas veces dueños de la compañía quienes pertenecen a la generación Baby Boomers, trabajadores incansables, buscadores de la estabilidad laboral, la casa propia y la familia perfecta.

¿Cómo no cambiar la forma de pensar la Administración De Recursos Humanos? Es imposible.

Debemos repensarla y aplicar nuevas herramientas para adaptarla a estas corrientes de cambio.

## **CAPÍTULO III: LA REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Llegó el momento de unir las dos teorías que se presentaban anteriormente, guiados por la obra de Hammer & Champy (1994). ¿Qué tienen que ver la administración de recursos humanos con la reingeniería de procesos de negocios? ¿Puede aplicarse la reingeniería de procesos de negocios y lograr resultados extraordinarios?

Aplicar la reingeniería a administración de recursos humanos no está limitado a reestructurar y recrear el conocimiento y habilidades del capital humano, a activar su uso para el beneficio de la organización y convertirlo en capital mental disponible para mejorar y desarrollar el poder y competitividad de la organización; sobrepasa todo esto rediseñando herramientas y técnicas usadas en el rediseño del capital humano (selección, entrenamiento, desarrollo de carrera) y rediseñando principios, bases y procesos sobre los cuales la administración de recursos humanos es aplicada a la organización.

Se podría decir entonces que implica un cambio organizacional completo.

¿Qué es cambio organizacional?

Cambio organizacional es un proceso de modificaciones significativas en los patrones de conducta de los trabajadores y la conducta organizacional para cumplir con los requerimientos del ambiente interno y externo de la organización.

Los cambios implicarán varios aspectos que puede afectar a la empresa positiva o negativamente, por esto los líderes de la empresa deberán asegurar que estos cambios sean positiva y apropiadamente administrados para permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y procurar mantener y mejorar la seguridad de la empresa en el mediano y largo plazo.

### **1. PRINCIPALES PASOS DE LA REINGENIERÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El proceso de la reingeniería se puede estructurar en esta serie de pasos:

### ***1.1 Identificar los requerimientos del cliente y objetivos del proceso***

Los comienzos siempre son cruciales e implican definir una serie de principios y ejes sobre los cuales pueden sentarse las bases para una reingeniería exitosa o así también una desastrosa.

*¿Quién es el cliente? ¿El empleado? ¿Los accionistas? ¿El comprador? Los stakeholders?*

Toda persona que tenga contacto con el área de administración de recursos humanos es el cliente. Esto implica que limitarse al empleado, puede vendar los ojos ante el proceso de reingeniería real. El empleado sin duda es el principal cliente, pero no es el único, ¿se puede excluir a todos los entrevistados? ¿A los contadores encargados de recibir la información de las liquidaciones de sueldo para cerrar el balance? ¿A los accionistas y gerentes que solicitan una nueva incorporación? No, ellos también forman parte del universo de clientes del área.

*¿Qué quieren nuestros clientes?*

Ese interrogante a nivel de la administración de recursos humanos macro, seguramente implica calidad en la información, vocación de servicio, y eficiencia en los tiempos de respuesta del sector.

Cada organización es única, por lo tanto, estos principios generales deberán adaptarse a la cultura y forma de la empresa específica donde se aplique la reingeniería pero sin duda no deberían dejarse de lado.

Seguramente el área de Recursos Humanos, por su naturaleza administrativa y psicológica, no está acostumbrada a pensar en términos de cliente, producción y comercialización; pero esto es lo que debe hacer. Se desconocen procedimientos y prácticas comerciales o de producción (cuando aplica), lo que plantea retos adicionales en términos de alcanzar al profesional idóneo para cada puesto desde el punto de vista teórico pero también práctico.

Si se plantean los nuevos paradigmas que llevan a la organización a gestionar su calidad, a plantearse la evolución constante como no deliberar un cambio en la manera de pensar los recursos humanos, por qué no darle un giro a lo que se venía haciendo.

Se debería comenzar a medir la satisfacción de los clientes del área, en términos de velocidad de respuesta, encuestas sobre el área u otros ratios que se pueden generar con información objetiva.

*¿Cuáles son los objetivos del proceso?*

Los objetivos del proceso deben repensarse en favor de satisfacer el cliente que se definió en el paso anterior.

Definir qué necesita el cliente y alcanzar esa meta optimizando los recursos sin duda es el objetivo primordial del área.

Los integrantes del equipo de reingeniería deberán tomarse el tiempo necesario para establecer a dónde y cómo planean llegar. Si se apresuran seguramente establecerán objetivos erróneos y el proceso de reingeniería resultara costoso e ineficiente.

Para saber qué objetivos serían los mejores, se pueden emplear herramientas como el benchmarking. Este método promueve un clima de cambio al permitir al personal de recursos humanos y los empleados para obtener una comprensión de su desempeño, lo que sus procesos y prácticas de recursos humanos están logrando ahora y cómo se comparan con otros procesos dentro y fuera de su organización con el fin de que tomen conciencia de lo que podría lograr. Hay cuatro tipos de evaluación comparativa que se pueden realizar por una organización:

- Los datos internos de la empresa
- Competidores directos
- Evaluación comparativa no competitiva
- Mejor comparación clase mundial práctica

Las empresas líderes están llevando a cabo la evaluación comparativa de forma regular y que sirva como un estímulo para ayudar a transformar los recursos humanos y el rendimiento del negocio.

Seguramente los integrantes del equipo de reingeniería podrán encontrar la inspiración necesaria para poder definir objetivos eficientes y significativos para comenzar el proceso de reingeniería.

La comunicación a todos los involucrados en el proceso de reingeniería y a los stakeholders del proceso debe ser uno de los objetivos planteados. Asegurarse de comunicar qué se modifica del proceso y los beneficios que esto acarrea, minimiza la incertidumbre de las personas, hace que se involucren en el proceso y que trabajen motivados en los resultados que traerá la reingeniería para todos, no sólo para el proceso de administración de recursos humanos en sí, sino para el total de la empresa.

Los objetivos planteados también deberían alinearse a los objetivos de la empresa, tales como, aumentar la rentabilidad y acrecentar el desarrollo sustentable de la empresa. Se debería asegurar que el proceso de reingeniería apuntará a contribuir con estos objetivos.

Las organizaciones de hoy también toman en cuenta el impacto que tendrán sus acciones en el medio ambiente y la responsabilidad social que tienen como parte de la comunidad. Es por esto que los objetivos que se implementarán al momento de realizar una reingeniería deberán pensarse bajo esta nueva mirada de responsabilidad social. ¿Se contribuye al bienestar social si se plantea el objetivo de lograr mayor eficiencia a través de horarios estrictos y horas extras para los empleados de organización sin que esto acarree mayor remuneración o beneficios? Probablemente no. Todas las áreas de Recursos Humanos modernas se plantean objetivos innovadores en este sentido, como por ejemplo, medir la salud y el bienestar de sus empleados, plantear horarios flexibles, teletrabajo, espacios y horarios de esparcimiento, entre otras nuevas ideas; sin duda el mejor ejemplo de estas políticas es la empresa Google mundialmente conocida por estas innovadoras formas de desarrollar la creatividad y el bienestar de sus empleados.

### ***1.2 Mapeo del proceso actual y definición de acciones a seguir***

Comenzar a enumerar todas las tareas que se realizan en el área, darles un nombre, organizarlas dentro de un mapa de procesos donde guarden un orden lógico; ayudará a lograr una mayor comprensión de lo que se realiza. No dar por sentado ninguna de las tareas que se realizan por mínimas que sean, es clave para llevar adelante una reingeniería exitosa. Si se comienza suponiendo que algunas de las tareas que se realizan son “intocables”, hay que olvidarse de alcanzar los resultados extraordinarios que implica el realizar la reingeniería.

Un Mapa de Procesos proporciona la más importante información visual que representa “quién hace qué” en una organización u empresa. El revisar el proceso desde un gráfico se podrían identificar las oportunidades de mejora donde el proceso se torna ineficiente y así lograr la optimización de cada una de las actividades para que agreguen valor al proceso.

Según Harrington (1994) un proceso es, “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”. Para diseñar o documentar un proceso hay que tener en cuenta los siguientes aspectos de cada proceso:

- Proveedor del proceso
- Inputs
- Proceso ( actividades dentro del proceso)
- Outputs
- Cliente del proceso
- Dueño del proceso (responsable del proceso)

Para realizar correctamente un Mapa de Procesos es importante fijar las fronteras, que actividad constituye el comienzo del mismo y con que actividad puedo decir que el mismo termina. Al hacer el mapa, hay que tener en cuenta los siguientes principios:

- Sencillez al momento de graficar.
- Recolectar las opiniones de los que trabajan en el proceso.
- Recorrer personalmente el proceso.
- Identificar macro procesos y sub procesos para separar su mapeo.

Una vez realizada esta tarea, que sin duda puede requerir un largo tiempo, se tendrá una comprensión global del área, sus principales outputs, cómo estos contribuyen a la empresa y quiénes son los principales usuarios de nuestros productos. Comprendiendo lo que necesitan de la empresa se podrá enfocar los esfuerzos de reingeniería en entregar un mejor producto que sea de mayor calidad y mejor valorado entre los clientes.

### ***1.3 Análisis y modificación del proceso actual***

Es considerado uno de los más difíciles e importantes pasos a realizar. Consiste en determinar los ajustes necesarios del proceso, los que determinarán el cambio requerido.

Requerirá precaución, creatividad y esfuerzo de equipo. Al ser una tarea crucial, no puede ser subestimada y cada paso del proceso debe analizarse pensando cómo se puede mejorar donde se podrá encontrar una mejora.

Establecer prioridades de las tareas, es una de las metodologías de análisis que pueden implementarse. Saber qué es lo más crucial del mapa del proceso y poner los recursos en función de lograr mayor calidad del producto de ese proceso.

Sin duda en el análisis se encontrarán procesos que no producen un valor agregado al área de Recursos Humanos, esos procesos generar pérdida de recursos valiosos de la organización y deben eliminarse del proceso para reencauzar los recursos de manera más eficiente.

Esto también puede implicar nuevos procesos, más si la empresa tenía una concepción de la Administración De Recursos Humanos antigua. La reingeniería es justamente repensar todo sin perjuicio de que lo que estamos haciendo tiene que permanecer invariable. Adaptar a las nuevas teorías de Administración De Recursos Humanos como es el desarrollo del conocimiento dentro de la organización y la gestión del talento de los empleados implicará actividades que antes no estaban contempladas en la

antigua oficina de recursos humanos. Hasta por qué no pensar en renombrarla como Área de Gestión del Talento o similares.

Los resultados de la reingeniería pueden implicar modificaciones sobre soportes y tecnologías utilizadas, hasta cambios en infraestructura no deben ser descartados. La disposición correcta de la oficina para lograr mayor comodidad de los empleados que vienen a consultar algún asunto personal puede lograr mayor satisfacción del cliente interno. En organizaciones con una gran cantidad de empleados cambiar el soporte de los recibos de sueldo a electrónico puede resultar una gran ventaja de tiempo, reducir el impacto ambiental de la cantidad de papel utilizada y proporcionar a los empleados un servicio al no tener que presentarse mensualmente a la oficina a buscar su recibo.

Al momento de analizar cada paso del proceso los integrantes del equipo deben preguntarse si se está agregando valor al proceso y si no están existiendo tareas duplicadas, no solo dentro del área sino fuera de la misma en interrelación con otros sectores.

Finalmente como resultado obtendremos los siguientes grandes cambios:

1. Aumentar la rapidez de las operaciones
2. Acortar el número de pasos por cada proceso
3. Excluir pasos que no aportan valor al proceso
4. Eliminar pasos con costos elevados
5. Elevar el nivel de calidad del proceso
6. Integrar pasos y lograr que el flujo de trabajo normal sea más eficiente

#### ***1.4 Rediseño o construcción del proceso***

Es el momento de poner a funcionar todo lo definido anteriormente. Una buena administración llevará a cabo todas las modificaciones del proceso.

Éste será un momento donde el feedback será un elemento crucial ya que el proceso se volverá sobre si mismo varias veces a la etapa anterior buscando mejores y más simples maneras de hacer las cosas.

Seguir manteniendo el espíritu innovador es la clave de esta etapa. No pensar en compartimentos sino en el todo global y como mejorarlo, adaptarlo a las nuevas tecnologías y a las nuevas tendencias. Hasta que el nuevo proceso no esté en mejores y más económicas condiciones que su predecesor, es

imperativo promover el cambio constante y el testeo permanente del proceso para que se logre una reingeniería eficiente.

### ***1.5 Implementación del nuevo proceso y seguimiento***

La implementación dependerá de cómo la organización decide comenzar a plasmar todo lo acordado en los pasos previos. Puede ser desde una pequeña escala a algo más grande o directamente comunicando y aplicando los cambios.

Sin duda requerirá, reentrenamiento del personal involucrado y continuo monitoreo de las diversas etapas del proceso

Establecer cuáles serán los puntos de control del proceso y como se efectuarán esos controles para que el resultado lleve a afinar las imprecisiones que pudieron generarse, los cuellos de botella, los procesos que se complicaron o volvieron demasiado grandes por lo que los empleados no pueden manejarlos, etc.

El seguimiento de las nuevas operaciones permite periódicamente mejorar y aumentar el valor añadido resultante de la Reingeniería, y ayuda a asegurar prácticas de la nueva gestión adecuadas. Aumenta la eficacia de la organización.

Este proceso seguramente no será veloz, puede tomar hasta dos años para alcanzar a perfeccionarse o alcanzar el grado esperado de efectividad. No hay que desesperar; grandes resultados seguramente valdrán la pena el arduo proceso y trabajadores más satisfechos en el trabajo seguramente implicarán mejor calidad en su trabajo y mayor satisfacción del consumidor final, al final del camino espera la tan ansiada mayor rentabilidad. Vale la pena el esfuerzo.

## 2. Caso práctico de aplicación

### Identificación de los procesos

Mediante el análisis del sector se observó que las tareas que se realizaban dentro del departamento de administración del personal se extendían en su duración a lo largo del mes y que se podía diferenciar algunos macro procesos contenedores de procesos más pequeños y algunos procesos cortos que eran esporádicos.

Para lograr la correcta exposición de los mismos se define el alcance del presente mapeo a los procesos de administración de personal que se realizan a lo largo de un mes en la empresa que llevan al pago de sueldos del personal.

El producto meta obtenido al final de cada mes es la correcta acreditación de los sueldos del personal de la empresa.

A continuación se analizará cada subproceso y se presentarán las propuestas de aplicación de las siguientes herramientas básicas de la reingeniería

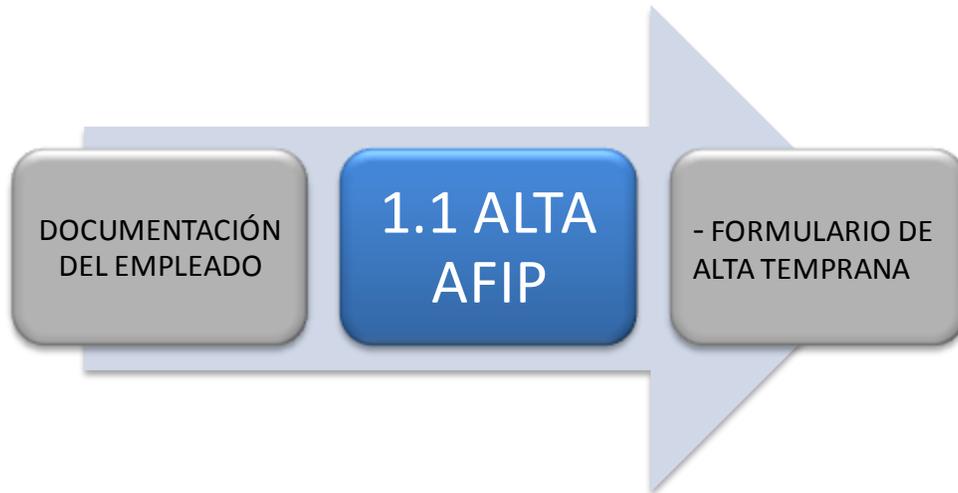
- ✓ Eliminación de Burocracias
- ✓ Técnicas de simplificación de proceso
- ✓ Formalización de proceso

### *Proceso 1: Alta del personal*

El macro proceso de Alta del Personal incluye todos los procesos que se realizan luego de que el proceso de selección del personal a concluido exitosamente y el candidato elegido a aceptado la propuesta de la empresa. Implica creación de un usuario de sistema, alta temprana en AFIP, confección del legajo del ingresante y alta en el sistema de sueldos.

- 1.1 Alta AFIP

Ilustración 8:1.1. Alta AFIP



Fuente: Elaboración Propia

La realización de la registración en la Administración Federal de Ingresos Públicos implica una comunicación de la empresa al gobierno donde se declara el comienzo de una nueva relación laboral. Su omisión expone a la empresa a una indemnización equivalente a una cuarta parte de las remuneraciones devengadas desde el comienzo de la vinculación, computadas a valores reajustados de acuerdo a la normativa (art. 8 LNE)

Según la AFIP en su página de internet: *“Al contratar un empleado, previo al inicio de la prestación de tareas por parte de éste y hasta el día inmediato anterior a su incorporación, tendrá que efectuar su alta en el sistema “Simplificación Registral” con clave fiscal o en la **dependencia de AFIP** en la que se encuentra inscripto a través del formulario 885.*

*Asimismo, el trámite para determinadas actividades (Anexo I RG 2988/10) puede iniciarse por la línea telefónica gratuita 0-800-999-2347 (AFIP) hasta el mismo día de incorporación del empleado.*

*Para completar la tramitación del alta, el empleador deberá utilizar alguna de las modalidades establecidas en el párrafo precedente, hasta el quinto día hábil administrativo, inclusive, inmediato siguiente al de la fecha de comienzo efectivo de las tareas por parte del trabajador. Transcurrido dicho plazo sin que el empleador haya cumplido con la mencionada obligación, el trámite iniciado quedará sin efecto. Fuente: RG 2988/10”*

Los vicios en dicha tarea colocan a la empresa en una situación de incumplimiento que puede conllevar a multas como las de los artículos 9 y 10 de la ley nacional de empleo.

**ARTICULO 9°** — *El empleador que consignare en la documentación laboral una fecha de ingreso posterior a la real, abonará al trabajador afectado una indemnización equivalente a la cuarta parte del importe de las remuneraciones devengadas desde la fecha de ingreso hasta la fecha falsamente consignada, computada a valores reajustados de acuerdo a la normativa vigente.*

**ARTICULO 10°** — *El empleador que consignare en la documentación laboral una remuneración menor que la percibida por el trabajador, abonará a éste una indemnización equivalente a la cuarta parte del importe de las remuneraciones devengadas y no registradas, debidamente reajustadas desde la fecha en que comenzó a consignarse indebidamente el monto de la remuneración.*

➤ Entradas al proceso

- Documentación del empleado:
- Fotocopia del documento del ingresante
- Constancia de CUIL
- Carta de ingreso (donde se detalla el puesto y el sueldo bruto del ingresante)

En la mayoría de las empresas al candidato seleccionado se le presenta una carta propuesta donde la empresa realiza su oferta indicando monto de remuneración, horarios de trabajo, beneficios, puesto, funciones, etc.

Dicha carta propuesta sirve para el proceso ya que le presenta al analista de administración de recursos humanos los datos que necesita consignar en el alta del empleado.

➤ Proceso

- a. Se ingresa a la página de la AFIP por medio de clave fiscal
- b. Ingresar en “Simplificación registral – Empleadores”
- c. Elegir la empresa en caso de tener más de una asociada
- d. Dirigirse a “Relaciones laborales” y dentro de este menú acceder a “Registrar nuevas altas”
- e. Ingresar el CUIL del empleado

Ilustración 9: Registro Alta AFIP

The screenshot shows the 'Simplificación registral' interface. At the top, there are navigation tabs: 'Datos del Empleador', 'Relaciones Laborales', 'Vinculos Familiares', and 'Otros Servicios'. Below these, there are fields for 'Empleador:', 'CUIT:', 'Inicio como Empleador:', 'ART contratada:', and 'Seguro colectivo:'. To the right, there is a 'Salir' button, an AFIP logo, and an 'Ayuda en línea' button. Below the fields, there is a section titled 'REGISTRAR NUEVAS ALTAS' with a text input 'Ingrese un CUIL:' and two buttons: 'Agregar' and 'Altas Masivas'. At the bottom, it says 'AFIP 2010 - Sistema desarrollado por la Dirección Informática de los Recursos de la Seguridad Social'.

Fuente: [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)

- f. Se completan los datos según la carta de ingreso y la documentación del empleado y se elige “Aceptar”

Ilustración 10: Registro Nueva Alta

The screenshot shows the 'Simplificación registral' interface for 'Registro Nueva Alta'. It has the same navigation tabs as the previous screenshot. Below the fields, there is a section titled 'REGISTRAR NUEVAS ALTAS' with a text input 'Ingrese un CUIL:' and three buttons: 'Agregar', 'Altas Masivas', and 'Reiniciar'. Below this, there is a section titled 'INGRESE LOS DATOS REQUERIDOS:' with a sub-section 'Empleado:'. This section contains several input fields: 'Obra Social:', 'Sucursal:', 'Actividad:', 'Convenio:', 'Categoria:', 'Puesto Desemp.', 'Grupo Tipo Servicio:', 'Tipo Servicio:', 'Modalidad Contrato:', 'Mod. Liquidación:', 'Retribución pactada:', 'Trab. agropecuario:', 'Fecha de Inicio:', 'Fecha de Fin:', and 'Régimen:'. There is an 'Aceptar' button at the bottom.

Fuente: [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)

➤ Salida

El resultado final es el ALTA DEL EMPLEADO en la que se consigna toda la información

Ilustración 11: Constancia de Alta

 <b>Simplificación Registral</b>		
<b>CONSTANCIA DEL TRABAJADOR</b> <b>Alta</b>		
<small>Original para el empleador, duplicado para el empleado.</small>		
Empleador:	CUIT	
Nombre y apellido o Denominación:		
<b>Datos del Empleado</b>		
Apellido y nombre:		
CUIL:		
Fecha Inicio:	Fecha Cese:	Obra Social
Modalidad de contrato:		
ART vigente:		Regimen:
Contrato:		Agropecuario:
Tipo servicio:		
Convenio colectivo:		
Categoría:		Puesto:
Retrib. pactada:	Mod. Lq.:	
Domicilio de explotación:		
Actividad económica:		
<b>Alta</b>		
Clave		<small>Firma empleado y fecha de notificación</small>
Fecha - hora de envío:		
Fecha de impresión:		
Fecha de alta telefónica		
Talón para el empleador (Original)		

página 1 de 2

Fuente: [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)

➤ Posibilidades de reingeniería

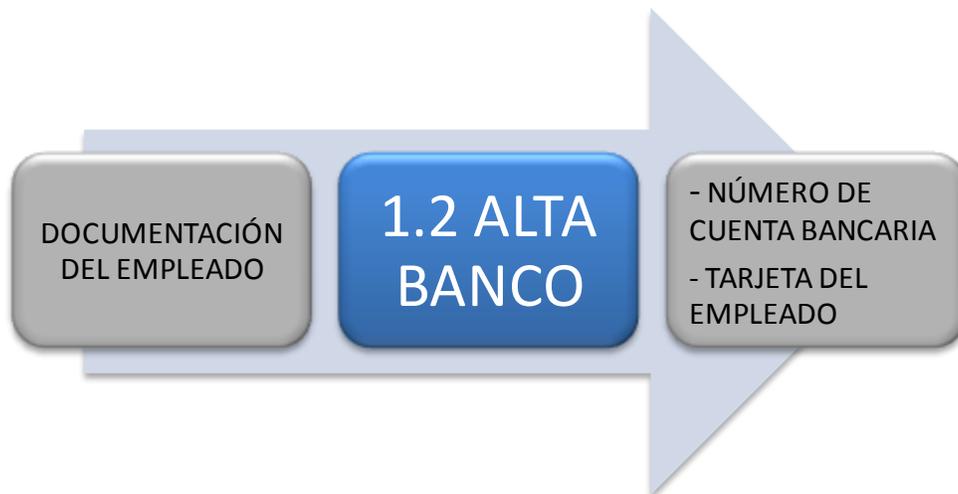
La reingeniería de procesos podría aplicarse por medio de la simplificación de la tarea al coordinar la información contenida en la carta de propuesta que firma el ingresante con la categoría y puesto

descriptas en la página de la AFIP ya que así se reduciría el tiempo de carga de datos para la obtención del alta.

Hay datos que deben consultarse previamente a la carga de datos en la página de la AFIP como por ejemplo la obra social que desea el postulante o su número de CUIL, por lo que otro modo de simplificación del proceso sería en vez de realizar una entrevista con el ingresante para conocer dichos datos o recurrir a páginas de internet para obtenerlos, es aplicar una solicitud de empleo, que sería un formulario diseñado a medida que contenga los datos del empleado.

- 1.2 Alta Banco

Ilustración 12: 1.2. Alta Banco



Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad, los bancos tratan de captar a las empresas como clientes, como medio para la obtención de mayores cuentas ofrecen a las empresas los denominados “plan sueldos” donde les ofrecen cuentas corrientes para sus empleados libres de comisiones bancarias y una plataforma para que la empresa pueda acreditar el sueldo de sus empleados. El beneficio para los bancos de concretar este tipo de cuentas es doble, aumentan su base de clientes pudiendo colocar mayor cantidad de subproductos como por ejemplo tarjetas de crédito o préstamos personales, y obtienen cuentas empresariales que suponen una mayor cantidad de movimientos y volumen de actividad.

Cuando existe un nuevo ingresante en la empresa una de las tareas a completar antes de la primera acreditación de sueldos, de ser posible, es la apertura de la cuenta corriente que va a tener como titular al empleado.

➤ Entradas al Proceso

- Documentación del Empleado:
- Fotocopia del documento de identidad del Ingresante
- Carta de Ingreso (donde consta el sueldo bruto)
- Datos declarados por el Empleado

Ya que muchas veces el documento de identidad no tiene el domicilio actualizado del empleado, deberá consultarse al mismo los datos de su domicilio actual, así como su número telefónico de contacto.

➤ Proceso

Los requisitos para la apertura de la cuenta corriente del empleado ingresante varían según la entidad bancaria con la que trabaje la empresa pero generalmente es algún formulario que debe enviarse por correo al oficial de cuentas de la empresa y posteriormente el empleado ingresante debe concurrir a la sucursal del banco donde se radica la cuenta a completar todos los formularios correspondientes.

El proceso para la activación de la cuenta suele tener un tiempo promedio de una a dos semanas, se estipulan estos plazos porque el banco deberá emitir el plástico correspondiente al empleado.

➤ Salida

Como resultado del proceso se obtiene la cuenta corriente activada a nombre del empleado. El banco comunicara al responsable de administración de recursos humanos el número de cuenta bancaria que se ha asignado y entregara al empleado su tarjeta de debito correspondiente para poder operar con su cuenta.

➤ Posibilidades de reingeniería

Nuevamente se evidencia una oportunidad de mejora al implementar una solicitud de empleo donde consten los datos del empleado ingresante ya que podría eliminar burocracias al evitar la consulta con el empleado de sus datos personales como el domicilio real y el número telefónico.

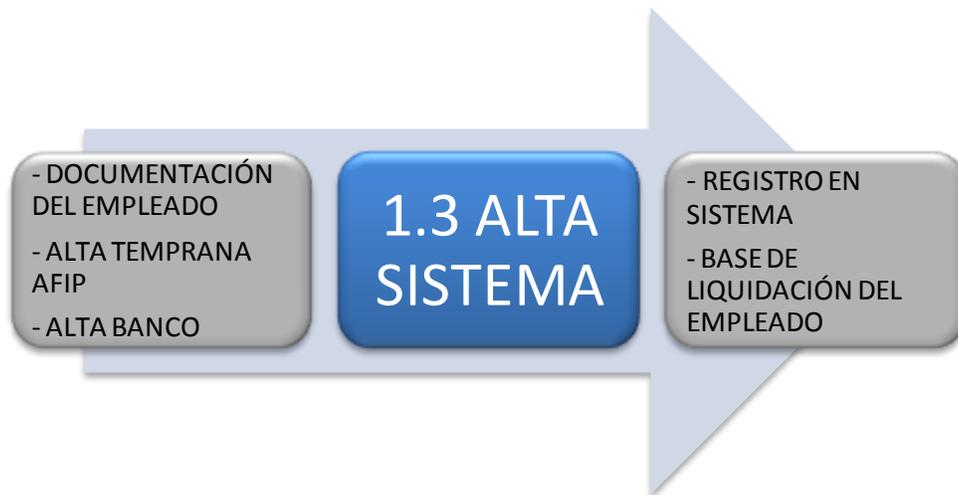
Otra posibilidad de reingeniería es la reducción de tiempos al solicitar que un representante del banco se acerque a la empresa a completar los papeles que necesita el empleado y a entregar la tarjeta de debito correspondiente.

La formalización del proceso también se puede aplicar ya que, si por medio de un procedimiento coordinado con el oficial de cuentas de la empresa y el responsable de administración de rrhh, se colocan

plazos para la presentación de los formularios y la confección de los mismos puede estipularse el tiempo que demorara en concretarse el proceso y mejorar su implementación. Por ejemplo se podría coordinar que a tantos días del ingreso del empleado se confeccione el formulario que solicita la entidad bancaria y sea enviado por correo electrónico al oficial de cuentas para que este vaya procesando el mismo hasta el arribo del correo físico con el formulario; que al día siguiente al arribo de la documentación se coordine la visita a la empresa para la firma de los formularios correspondientes.

- 1.3 Alta en Sistema

Ilustración 13: 1.3. Alta Sistema



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de las empresas hoy en día poseen sistemas informáticos para soporte de sus operaciones, el área de RRHH también cuenta con esta herramienta y existen sistemas que ayudan al profesional a realizar las distintas liquidaciones mensuales de haberes.

- Entradas al Proceso
  - Documentación del empleado
  - Alta Temprana en AFIP
  - Alta Banco

Con los resultados de procesos anteriores logramos reunir toda la información necesaria para generar el ingreso del empleado en el sistema que maneja la empresa.

- Proceso

Cada sistema tendrá sus particularidades y esta parametrizado respetando los distintos convenios que se adapten a la empresa. Pero dentro de estas diferencias deben consignarse datos similares para la liquidación del sueldo mensual del empleado.

En el sistema se agrega un nuevo registro donde se le asignará al empleado ingresante un número de legajo, el mismo puede ser correlativo desde el primer empleado; o para empresas muy grandes ser por ejemplo el número de documento de identidad del ingresante de esta manera en caso de manejar multiempresas en un mismo sistemas no existirán problemas de duplicación en los números de legajos.

La información que debe consignarse sobre el empleado para completar su ingreso en el sistema puede dividirse en tres grupos, datos personales del empleado, datos registrales y finalmente datos bancarios.

Los datos personales del empleado son aquellos que incluyen los datos generales del empleado, tales como CUIL, Nombre, Domicilio, fecha de nacimiento, teléfono, estado civil, nacionalidad, cargas de familia, foto, etc. Estos datos se incluyen al sistema con mayor o menor grado de detalle dependiendo de las necesidades de la empresa, así por ejemplo existen empresas que ya no realizan la carga de los datos familiares del empleado porque las asignaciones familiares son liquidadas a través del sistema SUAF (Sistema Único de Asignaciones Familiares)

Los datos registrales, incluirán los datos contenidos en el ata temprana de AFIP, tales como fecha de ingreso, obra social, modalidad de contrato, puesto y además los datos de convenio, categoría y sindicato en caso de pertenecer o no al mismo.

Los datos bancarios señalaran el tipo de pago del sueldo del empleado y el lugar de pago, en caso de ser por medio de cuentas bancarias consignara su número de cuenta y sucursal bancaria donde se radica.

Todos estos datos serán la base para la liquidación de los sueldos de los empleados.

➤ Salida

Como resultado del proceso se obtiene el legajo del empleado ingresado digitalmente en el sistema de liquidación de sueldos de la empresa. Esto servirá a la empresa para emitir distintos reportes sobre los empleados y para tener acceso más directo a datos importantes del empleado (como por ejemplo su número de teléfono)

Se obtiene además la base de liquidación del empleado ya que al consignar los datos registrales en sistema se puede determinar el modo de liquidación y los conceptos base para proceder al cálculo mensual de las remuneraciones. Esto es así puesto que al consignar si un empleado esta dentro o fuera de convenio estamos determinando si su sueldo esta o no estipulado por CCT, así mismo cada categoría tiene un sueldo mensual estipulado y cada sindicato en caso de pertenecer o no al mismo tiene un monto de retención.

➤ Posibilidades de Reingeniería

Dependerán de la parametrización del sistema de liquidación de sueldos y el grado de desarrollo de la misma, en principio podemos considerar generar bases de liquidaciones individuales a los empleados que sean importadas al legajo. Así por ejemplo en vez de tener que definir un concepto para cada uno de los empleados, que al momento de ingreso del empleado en el sistema se carguen estos datos por única vez. Este sería un caso posible en lo que es el “a cuenta de futuros aumentos” o en el caso de conceptos retenidos a los empleados por donaciones o aportes voluntarios fijos. Con esto estaríamos generando una simplificación del proceso para una liquidación de sueldos más eficiente.

De ser el caso se podría eliminar la burocracia si el encargado de liquidación de sueldos es también encargado de la carga del legajo al sistema ya que si el mismo no posee esta atribución el proceso podría tener demoras innecesarias al solicitar la carga externa del mismo a un sector de informática o similares.

**Proceso 2: Novedades del Personal**

- 2.1 Programación de Vacaciones

Ilustración 14: 2.1. Programacion de Vacaciones



Fuente: Elaboración Propia

La Ley de contrato de Trabajo estipula en su art. 150:

*El trabajador gozará de un período mínimo y continuado de descanso anual remunerado por los siguientes plazos:*

- A) De catorce (14) días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de cinco (5) años.*
- B) De veintiún (21) días corridos cuando siendo la antigüedad mayor de cinco (5) años no exceda de diez (10).*
- C) De veintiocho (28) días corridos cuando la antigüedad siendo mayor de diez (10) años no exceda de veinte (20).*
- D) De treinta y cinco (35) días corridos cuando la antigüedad exceda de veinte (20) años. Para determinar la extensión de las vacaciones atendiendo a la antigüedad en el empleo, se computará como tal aquélla que tendría el trabajador al 31 de diciembre del año que correspondan las mismas.*

La ley estipula estos plazos que pueden estar mejorados por el convenio colectivo que abarque a la o las actividades que realiza la organización, por lo que debe plantearse en toda empresa la programación de las vacaciones del personal, legalmente es deber de la empresa determinar el periodo en que el empleado gozará su descanso anual pero como práctica usual se realiza un proceso donde la fecha en que se tomará las vacaciones el empleado es consensuado con el mismo.

➤ Entradas al Proceso

- ⇒ Listado de Días pendientes
- ⇒ Programación del Sector

El art. 154 de la LCT establece que el periodo de Vacaciones es entre el 1 de octubre y el 30 de abril del año siguiente, en muchas empresas si el empleado no ha tomado todos sus días de vacaciones en dicho periodo los deja a cuenta para el siguiente periodo vacacional por lo que el listado de días pendientes reunirá el total de los días a los que cada empleado tiene derecho por el periodo vacacional actual y el periodo anterior si es que no cumplió con tomarse el total de los días.

La empresa si lo desea puede establecer un periodo estándar donde sus empleados pueden disponer de sus vacaciones.

La programación de cada sector será determinada por cada gerente o jefe donde estipulará dentro del periodo vacacional como los integrantes de su área distribuirán sus vacaciones. Esto puede llevar bastante trabajo para los gerentes y atenderá a las distintas necesidades del sector y también de los empleados.

➤ Proceso

El proceso comenzará con la determinación del periodo en el cual se desean otorgar las licencias, posteriormente con el trabajo de cada área en la definición de los tiempos elegidos y posteriormente con la carga y comunicación de las vacaciones.

No debemos olvidar que el principal cliente del área de recursos humanos es el empleado, es por ello que este proceso puede tener muchas idas y vueltas.

El empleado tiene distintas motivaciones para determinar cuándo desea tomar sus vacaciones en el caso en que la empresa decida darle a elegir cuando puede gozar de su descanso, por lo que la coordinación de las vacaciones dentro de cada sector serán procesos únicos en cada caso.

Fuera de esta aclaración cuando se logre tener la programación de cada sector debe consolidarse la información en un cronograma general y cargar al sistema las distintas fechas otorgadas a cada empleado para así emitir las comunicaciones correspondientes.

➤ Salidas

El cronograma de vacaciones servirá para guiar al liquidador de sueldos en su tarea mensual, de manera de poder cargar los datos como corresponden y estar atentos de los valores que aporta el sistema en la liquidación mensual del sueldo. Además de servir de información a otros sectores como el comedor de la empresa, si existiese, o a los gerentes de las demás áreas que utilizan equipos multitarea.

El registro en sistema es parte de la carga de novedades del mes que afectan a la liquidación mensual.

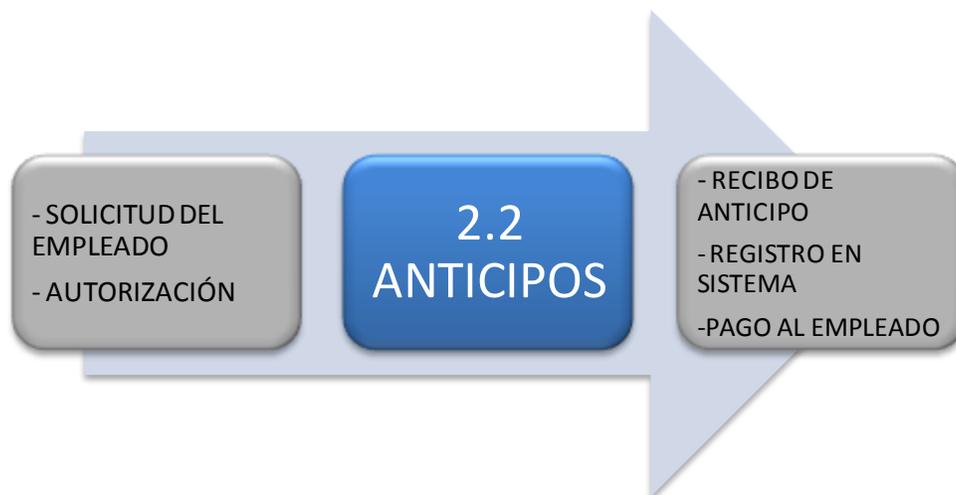
La comunicación de las vacaciones es un documento que según LCT deberá ser comunicada por escrito, con una anticipación no menor de cuarenta y cinco días al trabajador, ello sin perjuicio de que las convenciones colectivas puedan instituir sistemas distintos acordes con las modalidades de cada actividad.

➤ Posibilidades de reingeniería

La simplificación de tareas en este proceso puede resultar muy útil si se estipulan fechas para las distintas etapas del proceso, y si se establecen pautas generales para las distintas particularidades que puedan surgir, por ejemplo, decidir que si un empleado desea plantear una fecha posterior al periodo estipulado deberá completar un formulario o comunicar por correo electrónico el detalle de las razones; estipular distintas acciones según las devoluciones de los empleados, por ejemplo decidir que si el motivo de la propuesta de otra fecha es un viaje ya pagado a otro lugar se otorgará la licencia o por el contrario que no se admitirán vacaciones en periodos diferentes a los estipulados.

- 2.2 Anticipos de Sueldo

Ilustración 15: 2.2. Anticipos de Sueldo



Fuente: Elaboración Propia

El art. 130 de la ley de Contrato de Trabajo estipula:

*El empleador podrá efectuar adelantos de remuneraciones al trabajador hasta un cincuenta (50) por ciento de las mismas, correspondientes a no más de un período de pago. La instrumentación del adelanto se sujetará a los requisitos que establezca la reglamentación y que aseguren los intereses y exigencias del trabajador, el principio de intangibilidad de la remuneración y el control eficaz por la autoridad de aplicación. En caso de especial gravedad y urgencia el empleador podrá efectuar adelantos que superen el límite previsto en este artículo, pero si se acreditaré dolo o un ejercicio abusivo de esta facultad el trabajador podrá exigir el pago total de las remuneraciones que correspondan al período de pago sin perjuicio de las acciones a que hubiere lugar.*

➤ Entrada

- ⇒ Solicitud del empleado
- ⇒ Autorización del Superior

El anticipo de sueldo es a requerimiento del empleado por lo que debe existir una solicitud formal del mismo para poder hacerlo efectivo.

Los datos contenidos pueden ser:

- ✓ Nombre del empleado
- ✓ Número de Legajo
- ✓ Puesto Ocupado
- ✓ Motivo
- ✓ Porcentaje o monto de anticipo deseado
- ✓ Firma

A este pedido debe adjuntársele una autorización de un superior que deberá sopesar las razones del pedido con una serie de factores como el desempeño, historial, actitudes del empleado solicitante entre otras variables.

También debería chequearse que exista la viabilidad económica de efectuar dicho anticipo con el sector de finanzas, tesorería o pagos.

➤ Proceso

El proceso comienza con la solicitud aprobada en base a la cual se realiza la carga en sistema.

Posteriormente se deberá confeccionar el pago del adelanto y determinar la forma del pago del mismo si es por cheque o por acreditación bancaria teniendo en cuenta los distintos impuestos que puede llevar acarreados si se emite un cheque y posteriormente se deposita (impuesto a los débitos y créditos bancarios, e impuesto al cheque)

Luego de esto se carga el anticipo al sistema de liquidación de sueldos para que al momento del pago.

Un tema importante es la devolución de dicho anticipo según la Ley de Contrato de Trabajo si el empleador facilitare dinero al trabajador para que le sea restituido en cuotas mensuales a deducir de su salario, esas cuotas no deben ser mayores al 20% del sueldo.

➤ Salidas

La principal salida de este proceso es el pago del empleado y su correspondiente recibo. Se debe registrar los adelantos de acuerdo a la reglamentación para asegurar la intangibilidad salarial y que puedan ser controlados eficazmente por la autoridad de aplicación, con los requisitos de los recibos de sueldo (firma del trabajador, doble ejemplar y datos del empleador y del empleado).

Además el registro en sistema que permitirá el reintegro a futuro del monto de anticipo concedido. Esto forma parte de las novedades que el liquidador deberá tener en cuenta al momento de la liquidación mensual.

➤ Posibilidades de reingeniería

Formalizar el proceso es la herramienta de reingeniería más apropiada debido a la interrelación con otras áreas y la necesidad de establecer reglas claras sobre como solicitar y autorizar los anticipos.

Así por medio de la formalización se pueden establecer los pasos a seguir para completar el pedido de anticipo de manera que contenga todos los datos útiles para la carga en sistema y para la decisión de otorgamiento debido a que siempre debe recordarse que los anticipos son un derecho del empleador.

En el procedimiento puede darse una guía de criterios para que el decisor del anticipo pueda sopesar todas las variables pertinentes de la solicitud. Estos criterios podrían ser valorados en una escala del 1 al 10 y promediarse para definir si está autorizado o no, por ejemplo aquellas solicitudes con una puntuación resultante mayor a 7 están autorizadas; de esta manera se tomarían las decisiones en base a criterios objetivos y demostrables que hacen más justa y fácil la decisión de otorgar el anticipo.

Además se estructurarían las comunicaciones entre los sectores de finanzas (para la corroboración de fondos), pagos (para la emisión de los valores) y RRHH de la manera más eficiente para la realización de la entrega del anticipo.

- 2.3 Ausencias y permisos

Ilustración 16: 2.3. Ausencias y Permisos



Fuente: Elaboración Propia

La ley de Contrato de Trabajo plantea sobre las licencias especiales:

*Artículo 158- El trabajador gozará de las siguientes licencias especiales:*

*A) Por nacimiento de hijo, dos (2) días corridos.*

*B) Por matrimonio, diez (10) días corridos.*

*C) Por fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unido en aparente matrimonio, en las condiciones establecidas en la presente ley; de hijo o de administración de Recursos Humanos, tres (3) días corridos.*

*D) Por fallecimiento de hermano, un (1) día.*

*E) Para rendir examen en la enseñanza media o universitaria, dos (2) días corridos por examen, con un máximo de diez (10) días por año calendario.*

A este debe agregarse la normativa sobre la licencia por maternidad de una trabajadora. Los artículos 177, 178 y 179 legislan esta licencia especial:

**ARTICULO**

177

*Queda prohibido el trabajo del personal femenino durante los cuarenta y cinco (45) días anteriores al parto y hasta cuarenta y cinco (45) días después del mismo. Sin embargo, la interesada podrá optar por que se le reduzca la licencia anterior al parto, que en tal caso no podrá ser inferior a treinta (30) días; el*

*resto del período total de licencia se acumulará al período de descanso posterior al parto. En caso de nacimiento pre-término se acumulará al descanso posterior todo el lapso de licencia que no se hubiere gozado antes del parto, de modo de completar los noventa (90) días.*

*La trabajadora deberá comunicar fehacientemente su embarazo al empleador, con presentación de certificado médico en el que conste la fecha presunta del parto, o requerir su comprobación por el empleador.*

*La trabajadora conservará su empleo durante los períodos indicados, y gozará de las asignaciones que le confieren los sistemas de seguridad social, que garantizarán a la misma la percepción de una suma igual a la retribución que corresponda al período de licencia legal, todo de conformidad con las exigencias y demás requisitos que prevean las reglamentaciones respectivas. Garantizase a toda mujer durante la gestación el derecho a la estabilidad en el empleo. El mismo tendrá carácter de derecho adquirido a partir del momento en que la trabajadora practique la notificación a que se refiere el párrafo anterior.*

*En caso de permanecer ausente de su trabajo durante un tiempo mayor, a consecuencia de enfermedad que según certificación médica deba su origen al embarazo o parto y la incapacite para reanudarlo vencidos aquellos plazos, la mujer será acreedora a los beneficios previstos en el artículo 208 de esta ley.*

#### **ARTICULO 178**

*Se presume, salvo prueba en contrario, que el despido de la mujer trabajadora obedece a razones de maternidad o embarazo cuando fuese dispuesto dentro del plazo de siete y medio (7 y 1/2) meses anteriores o posteriores a la fecha del parto, siempre y cuando la mujer haya cumplido con su obligación de notificar y acreditar en forma el hecho del embarazo así, en su caso, el del nacimiento. En tales condiciones, dará lugar al pago de una indemnización igual a la prevista en el artículo 182 de esta ley.*

#### **ARTICULO 179**

*Toda trabajadora madre de lactante podrá disponer de dos (2) descansos de media hora para amamantar a su hijo, en el transcurso de la jornada de trabajo, y por un período no superior a un (1) año posterior a la fecha del nacimiento, salvo que por razones médicas sea necesario que la madre amamante a su hijo por lapso más prolongado. En los establecimientos donde preste servicios el número mínimo de*

*trabajadoras que determine la reglamentación, el empleador deberá habilitar salas maternas y guarderías para niños hasta la edad y en las condiciones que oportunamente se establezcan*

También puede suceder que un empleado se ausente sin justificación, sobre lo que no existe legislación más que el art. 84:

#### *ARTÍCULO 84*

*El trabajador debe prestar el servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada a las características de su empleo y a los medios instrumentales que se le provean.*

Este artículo rige indirectamente las ausencias injustificadas ya que da al empleador una causa justa de despido por inasistencias reiteradas.

Cabe destacar que los distintos Convenios Colectivos de Trabajo mejoran la posición del empleado otorgando otras licencias o aumentando los tiempos establecidos por ejemplo:

#### *1. Convenio Colectivo de Empleados de Comercio:*

*Convenio Colectivo de Trabajo*

*N° 130/75*

*Con goce de remuneraciones*

*LICENCIA POR CASAMIENTO DE UN HIJO: Un (1) día. (Art. 77)*

*LICENCIA POR CASAMIENTO DEL TRABAJADOR/A: Doce (12) días corridos. Se puede anexar a las vacaciones anuales. (Art.77)*

*LICENCIA POR TRÁMITES PREMATRIMONIALES: Un (1) día (Art. 77)*

*LICENCIA POR MUDANZA: Dos (2) días corridos. Debiendo justificar la misma. (Art. 83)*

*LICENCIA POR DONAR SANGRE: 24 hs. O jornada completa. (Art. 82)*

*LICENCIA POR NACIMIENTO DE HIJO: Dos (2) días hábiles. (Art. 81)*

*LICENCIA POR FALLECIMIENTO DE PADRES, HIJOS, CONYUGES Y HERMANOS: Cuatro (4) días corridos. Cuando estos decesos ocurrieran a más de 500 Km., se otorgarán dos (2) días corridos más, debiendo justificar el viaje. (Art. 79)*

*LICENCIA POR*

*FALLECIMIENTO DE ABUELOS, PADRES O HERMANOS POLÍTICOS O HIJOS DEL CONYUGE: Dos (2) días corridos. (Art. 80)*

*LICENCIA PARA ESTUDIANTES SECUNDARIOS: Diez (10) días como máximo, por año, a los efectos de preparar materias y rendir exámenes, debiendo justificar mediante certificado de la autoridad educacional correspondiente. (Art. 85)*

*LICENCIA PARA ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: Veinte (20) días como máximo, por año, a los efectos de preparar materias y rendir exámenes, debiendo justificar mediante certificado de la autoridad educacional correspondiente, pudiendo solicitar hasta un máximo de cuatro (4) días por examen. (Art. 86)*

*LICENCIA POR REVISACIÓN MILITAR: Dos (2) días corridos. Debiendo justificar por la autoridad pertinente. (Art. 89)*

*Convenio Colectivo Personal de la Sanidad:*

*Convenio Colectivo de Trabajo N°42/89*

*ARTICULO 30°: LICENCIAS ESPECIALES: El personal tendrá derecho a las siguientes licencias especiales continuadas que se abonarán en la misma forma que la licencia anual:*

*A) Por matrimonio: 15 días corridos*

*B) Por nacimiento de hijos o adopción, para el padre: 3 días continuados, si ninguno de ellos fuera laborable para la administración pública, se otorgará un día hábil más para los trámites de inscripción.*

*C) Por adopción, para la madre: 45 días corridos cuando se haga efectiva la guarda y 3 días a su cónyuge.*

*D) Por fallecimiento del cónyuge o hijos: 7 días*

*E) Por fallecimiento de padres o hermanos: 5 días*

*F) Por fallecimiento de abuelos o nietos: 3 días*

*G) Por fallecimiento de tíos, sobrinos, yernos, cuñados o suegros: 2 días*

*H) Por casamiento de hijos: 1 día*

*I) Por mudanza: 2 días*

*J) Por siniestro de vivienda: 5 días.*

*K) Por concurrencia ante la autoridad judicial, policial, Ministerio de Trabajo o Comisión Paritaria de Interpretación con citación previa, el tiempo que tal diligencia le absorba.*

*Convenio Personal de la Construcción:*

*Convenio Colectivo de Trabajo N° 76/75*

*Artículo 29 - Licencias*

*1. Por nacimiento de hijo se otorgará una licencia de 3 días, de los cuales 1 será hábil.*

*2. Por matrimonio se otorgará una licencia de 12 días corridos.*

*3. Para rendir examen en la enseñanza secundaria, universitaria, referidos a los planes de enseñanza oficial o autorizados por organismos nacionales y provinciales competentes, gozarán de una licencia de 2 días corridos por examen con un máximo de 10 días por año calendario. El trabajador deberá presentar la constancia de haber rendido el examen correspondiente.*

*4. En caso de fallecimiento del cónyuge o la persona que estuviere unida en aparente matrimonio, hijos, padres y hermanos, se otorgará una licencia de 3 días corridos, de los cuales 2 días serán hábiles.*

*5. En caso de fallecimiento del suegro se otorgará una licencia de 2 días. Se incluye en este beneficio a los padres de la persona que esté unida en aparente matrimonio con el trabajador.*

*6. Asimismo, cuando el fallecido residiera en un lugar distinto de aquel en que el trabajador se encontrara prestando servicios y el lugar donde se inhumen los restos del fallecido distare más de 200 km del mismo, se concederá una licencia ampliatoria remunerada de un día, adicionando a este una licencia no remunerada por el tiempo necesario para su traslado al lugar donde se inhumen los restos y para el regreso al lugar donde se presten servicios.*

*Para percibir el día adicional por distancia, el obrero deberá presentar un certificado expedido por autoridades competentes de la jurisdicción del lugar donde se haya llevado a cabo el sepelio.*

7. *Licencia por donación de sangre: el personal que concurra a establecimientos sanitarios a donar sangre, goza de los beneficios prescriptos en la ley 22.990, capítulo 15, art. 47, inc. B) y c).*

8. *Cuando el obrero deba presentarse ante citación de organismos judiciales, administrativos, policiales, ya sean estos nacionales o provinciales, se le reconocerá el día de citación como efectivamente trabajado, siendo obligación la acreditación con certificado extendido al efecto por los organismos requirentes.*

9. *Bomberos voluntarios: los trabajadores que presten servicios como bomberos voluntarios, tendrán derecho a percibir los salarios cuando deban concurrir por exigencia de dicho servicio público y se atenderá a todos sus efectos lo descripto en la ley 20.732.*

10. *Licencia Electoral: El trabajador que para cumplir con el acto electoral deba trasladarse desde el lugar donde se encuentra prestando servicios hasta el lugar donde deba emitir su voto a más de 200 Km y a menos de 500 Km, se le otorgará una licencia paga el día inmediato posterior por traslado.*

11. *Licencia prenupcial: al trabajador que deba concurrir al examen prenupcial se le abonará el día que tal trámite le demande.*

12. *Licencia por mudanza: en caso que el trabajador deba mudarse de domicilio se le otorgará 2 días de permiso pago, con excepción de aquellos que vivan en hoteles o pensiones*

➤ **Entrada**

- ⇒ Planilla Horaria
- ⇒ Solicitud del Empleado
- ⇒ Comprobantes Externos

Las planillas horarias son un requisito exigido por la resolución 6500/2006 de la Provincia de Mendoza, la cual establece:

***Artículo 1º)** Establécese por la presente el Sistema Integrado de Control Horario (SICH) por el cual los empleadores de establecimientos que se dediquen a la prestación de servicios de venta, servicios públicos, empaque, expedición, administración, y otras actividades comerciales y/o industriales de toda la jurisdicción provincial, deberán presentar por ante éste Organismo Administrativo, para su aprobación y registración, el sistema de control horario de entrada y salida del personal dependiente, sujeto a*

*cualquier modalidad contractual, o jerarquía y que a opción del empleador podrá ser, planilla manual, tarjeta reloj o magnético.-*

Así como resulta obligatorio para la mayoría de las empresas el uso de un sistema integrado de control horario podemos decir que es un elemento que estará presente en el proceso; dado que servirá de prueba fehaciente de la inasistencia del empleado a su puesto laboral.

La ausencia del trabajador revestirá distintas características:

✓ **Premeditación:** Dependiendo del caso el empleado puede informar al empleador con anticipación su ausencia al puesto de trabajo, o bien, puede suceder que no exista posibilidad de información a la empresa.

✓ **Consenso:** Puede que el empleador decida consensuar con la empresa el momento en el cual usará alguna de las licencias establecidas por ley, en este caso el mismo definirá con su superior el día en el cual comenzará y finalizará dicha licencia.

Dependiendo entonces de las características que plantee cada caso puede que exista o no la solicitud del empleado.

Los comprobantes externos serán aquellos que presente el empleado como justificación de su ausencia, por ejemplo constancias, contratos, certificados, actas de matrimonio o defunción, etc. En caso de que dichos comprobantes encuadren la ausencia dentro de las licencias establecidas o por la ley de contrato de trabajo o por el convenio colectivo que rige la actividad de la empresa deberá considerarse la ausencia como justificada y no retener ningún día al empleado.

De modo contrario en caso de ser una ausencia que no haya sido justificada de manera fehaciente puede procederse al descuento del día de trabajo.

➤ **Proceso**

Podemos diferenciar dos inicios del flujo de trabajo, dependerán de si el empleado comunico su inasistencia o no.

Así en caso de que la inasistencia sea previsible el proceso comenzará con la solicitud del empleado, el gerente del mismo será el que autorizará al empleado y consensuará con él los detalles de su inasistencia y dará comunicación al analista de administración de recursos humanos para que proceda al encuadre de la misma dentro de la ley, definiendo así si tendrá o no descuento de haberes en consecuencia.

Posteriormente a la inasistencia el empleado deberá entregar comprobante de la misma si esta estaba contemplada dentro de las licencias especiales contenidas en el CCT correspondiente o bien en la LCT, en caso de que no estuviera no será necesario y con la planilla horaria como documentación respaldatoria se procederá al registro en sistema y descuento del jornal de trabajo

Cada sistema admite la carga de los días de inasistencia, sea por una exportación de datos o por la carga diaria de las inasistencias, inclusive si se lleva un sistema electrónico de control horario se puede importar al sistema de sueldos la información del presentismo de los empleados.

➤ Salidas

La salida de este proceso es el registro en sistema de inasistencia, esto resulta vital para la liquidación mensual ya que puede implicar modificaciones significativas. Por ejemplo en caso de existir el pago de presentismo este dependiendo del convenio puede perderse, así por ejemplo según el CCT de empleados de comercio (1965):

*Art. 40º.- Las empresas abonarán al personal comprendido en la presente convención una asignación mensual por asistencia y puntualidad equivalente a la doceava parte de la remuneración del mes, al que hará efectiva en la misma oportunidad en que se abone la remuneración mensual. Para ser acreedor al beneficio, el trabajador no podrá haber incurrido en más de una ausencia en el mes, no computándose como tal las debidas a enfermedad, accidente, vacaciones o licencia legal o convencional.*

➤ Posibilidades de reingeniería

Procedimentar a través de políticas adecuadas para la organización es sin duda de donde se pueden obtener más beneficios de aplicar la reingeniería.

Definir formularios de solicitud de licencias, definir los pasos que debe seguir al empleado servirán para ahorrar tiempo y asegurar que exista comunicación entre las distintas áreas involucradas en el proceso además de uniformar criterios para la decisión del empleador.

Simplificará el proceso, estandarizando criterios de decisión se le otorga a los empleados una sensación de justicia que redundará en mejor moral y mejor clima laboral.

- 2.4. Obras Sociales

Ilustración 17: 2.4. Obras Sociales



Fuente: Elaboración Propia

De los haberes de todos los empleados registrados se retiene en concepto de Obra Social un 3% de su sueldo bruto. A su vez el empleador debe contribuir con un 6% calculado en base al sueldo bruto del trabajador por el mismo concepto.

Existen obras sociales sindicales y obras sociales directas, las obras sociales sindicales son regidas por los gremios que congregan las distintas actividades y por ley el empleado que no poseyera obra social al momento de ingresar al puesto laboral deberá afiliarse por tres meses a la obra sindical de su actividad. Luego de ese periodo puede cambiarse de obra social a otra sindical de su elección o bien una obra social de dirección.

Algunas obras sociales pueden funcionar como derivadoras a entidades de medicinas prepagas.

Mucho dependerá de la política de la empresa respecto a la obra social del personal. En la actualidad los aportes y contribuciones a las obras sociales pueden no ser suficientes para cubrir el valor del canon mensual a pagar para que el empleado goce de los beneficios de la obra social. Ya que se plantean distintas alternativas:

- ✓ Pagar completamente la diferencia entre aportes y contribuciones y canon mensual de obra social y no descontar nada al empleado
- ✓ Pagar un porcentaje de la diferencia entre aportes y contribuciones y canon mensual de obra social y descontar el resto al empleado

✓ Pagar un valor fijo de la diferencia entre aportes y contribuciones y canon mensual de obra social y descontar el resto al empleado

✓ No pagar y descontar al empleado la diferencia entre aportes y contribuciones y canon mensual de obra social

➤ Entrada

⇒ Facturas/ Notas de Crédito de Obras Sociales

Este proceso se detalla porque la mayoría de las empresas realiza algún tipo de descuento al empleado en carácter de aporte voluntario de obra social.

El proceso necesita de las Facturas que recibe la empresa de las distintas obras sociales, estas contienen el detalle del canon mensual asociado a cada empleado.

Las notas de crédito se reciben por los descuentos de los aportes que se realizan.

Cada obra social tendrá su modalidad de descuento, o bien enviarán factura por el total del canon y NC por los aportes recibidos en el mes anterior o sino facturarán por el canon mensual menos un promedio de aportes y contribuciones y a través de la Nc realizarán los ajustes en base a los aportes efectivamente recibidos.

Cada factura y nota de crédito tendrá adjunto un detalle de los empleados a los cuales corresponde el documento permitiendo así el cálculo correspondiente.

➤ Proceso

Por cada empleado deberá realizarse el cálculo de la diferencia entre las facturas y las notas de crédito recibidas.

Dependiendo de la política de la empresa se determinará la diferencia total a descontar al empleado. Por ejemplo:

Empleado: Juan Pérez

Cargo: Analista Comercial

Sueldo Bruto: \$6000

Factura \$1000

Nota de Crédito \$316

Política de la empresa: Tope por categoría del empleado

Categoría	Valor Tope
1. Gerente	\$ 1500
2. Analista	\$ 700
3. Operario	\$ 500

Tabla 1

Así para el caso de Juan Pérez: Factura – NC = \$ 684 al estar dentro del tope de la empresa no se le descontaría nada

Si variase la Factura a \$1100: Factura – NC = \$ 784 – Tope de la empresa (\$700) = \$ 84 esto deberá cargarse al sistema de liquidación de sueldos.

Dicha diferencia se deberá cargar bajo el concepto de Aporte Voluntario de Obra Social a la liquidación mensual.

Estos conceptos variarán de mes a mes dependiendo de los aportes de los empleados.

➤ Salidas

Como resultado del proceso se obtiene la modificación del concepto de Aporte Voluntario de Obra social en la liquidación mensual para que cuando se corra el proceso de liquidación se realice el descuento correspondiente en el recibo de sueldo del empleado.

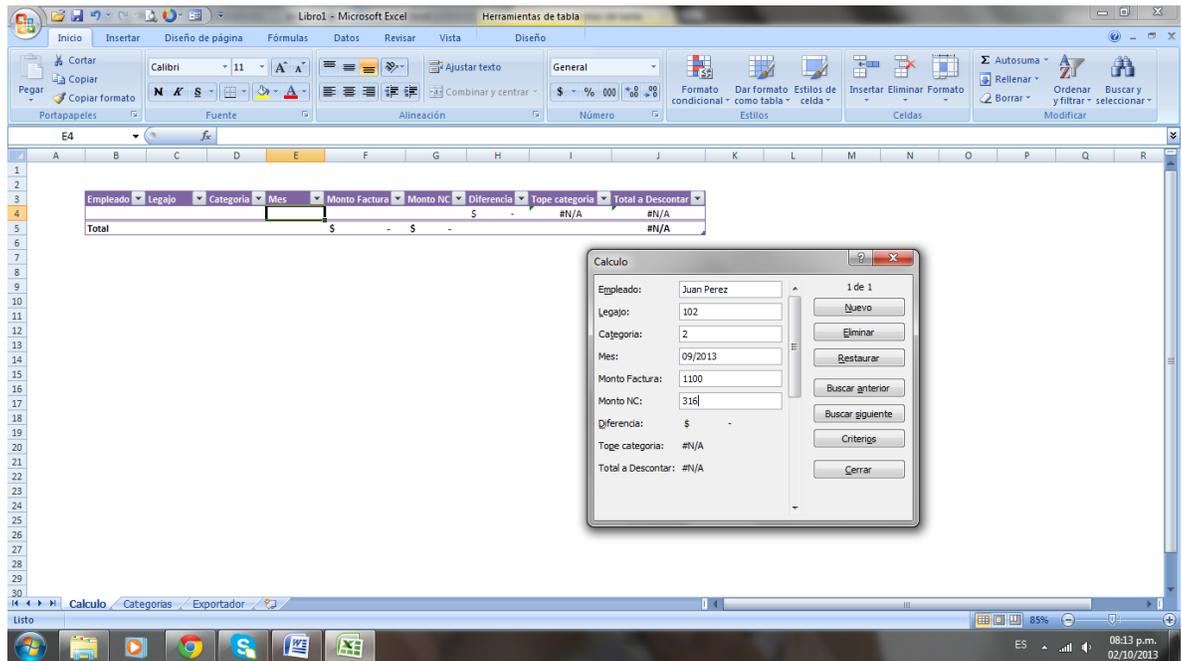
El modo específico de carga de este concepto variará según el sistema que se use.

➤ Posibilidades de reingeniería

Podrían aplicarse técnicas de simplificación del proceso por medio de una planilla automatizada de Excel que realice los cálculos y exporte los resultados a un listado que se pueda importar al sistema de liquidación de sueldos.

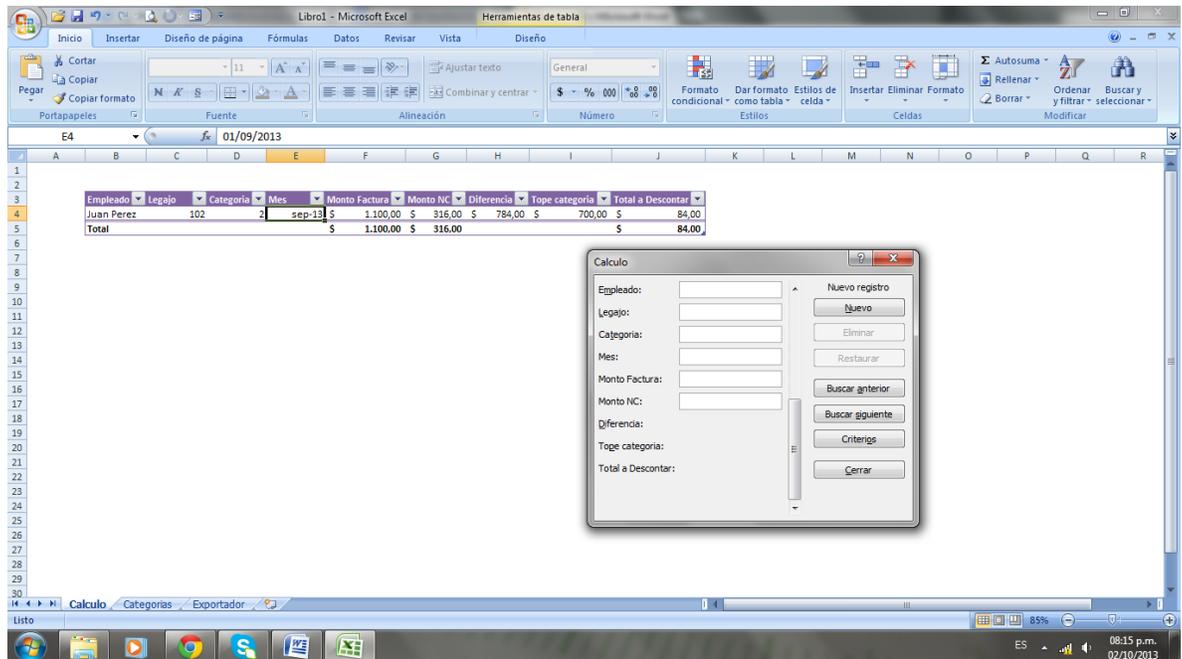
Se plantea a modo de ejemplo la siguiente planilla de Excel:

Ilustración 18: Excel Obras Sociales 1



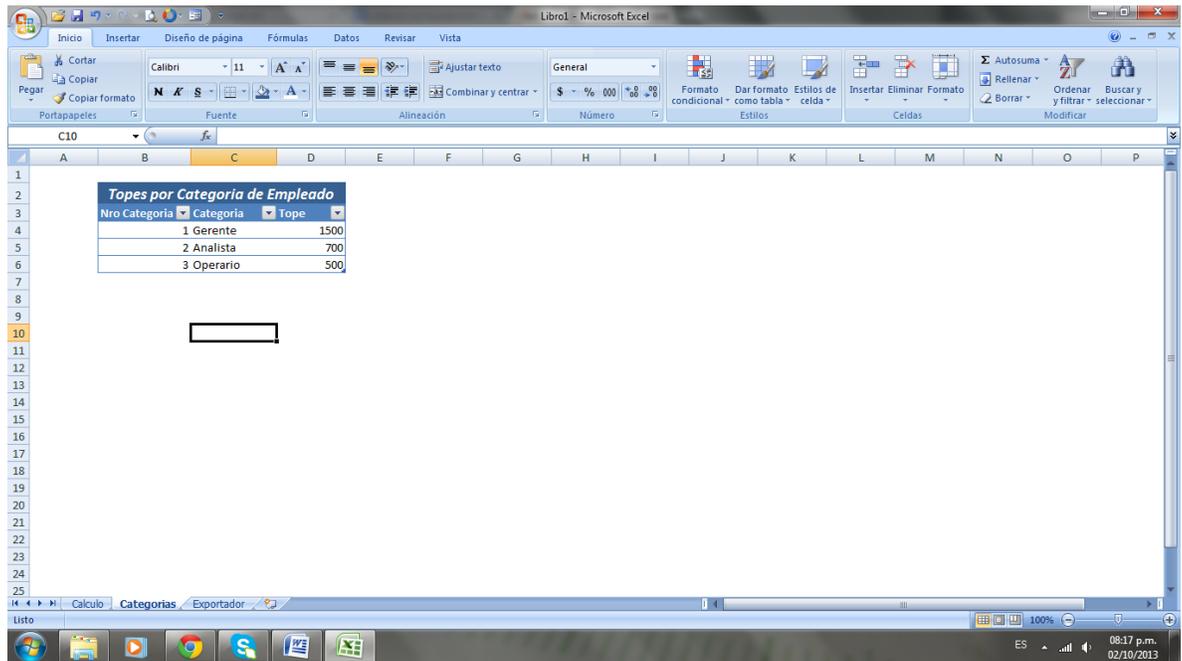
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 19: Excel Obras Sociales 2



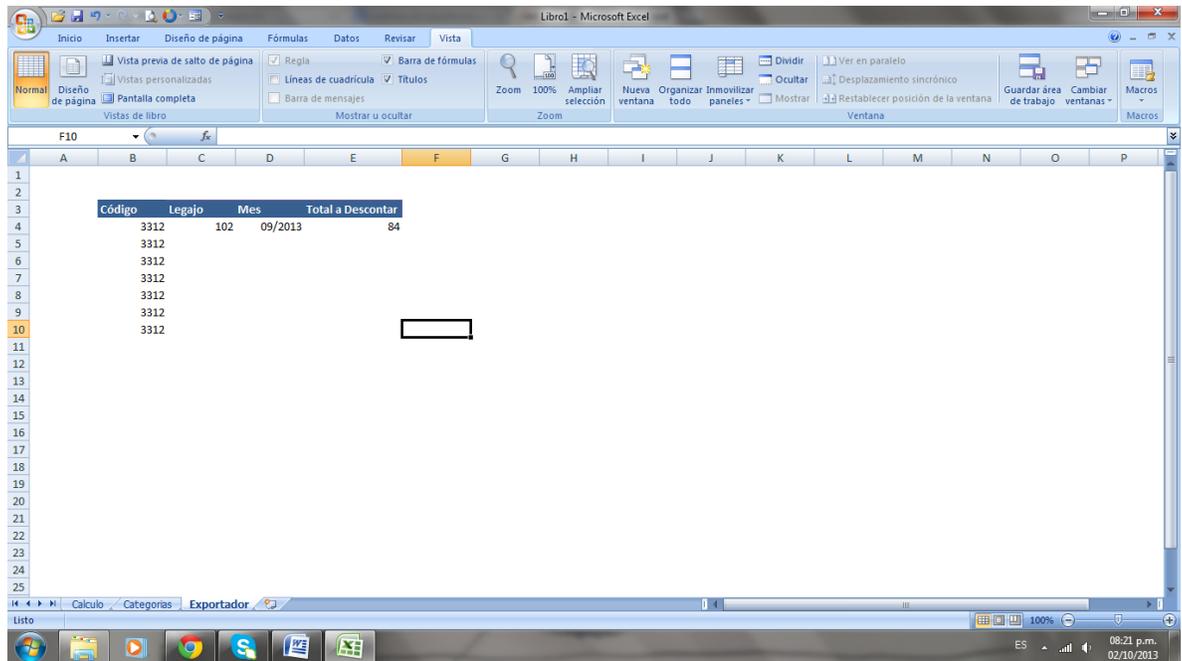
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 20: Excel Obras Sociales 3



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 21: Excel Obras Sociales 4



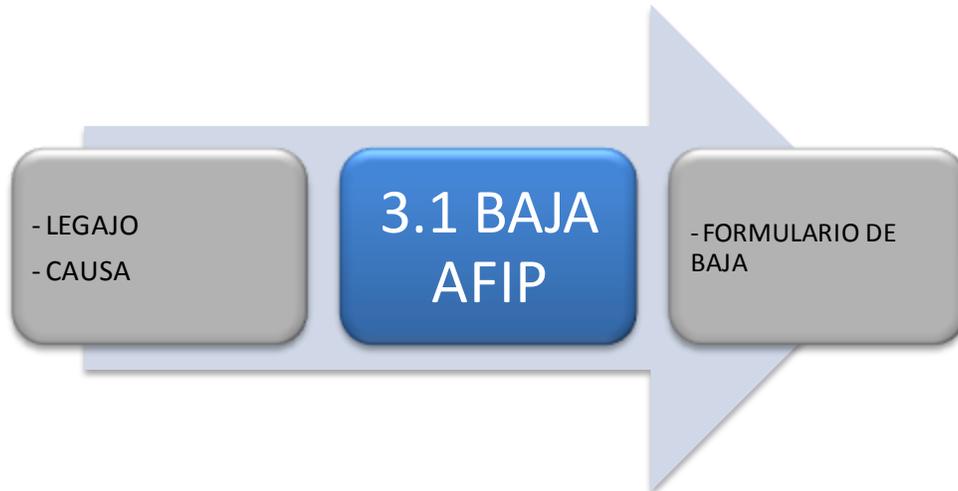
Fuente: Elaboración Propia

Al automatizar los cálculos por medio de una herramienta informática como Excel se podría reducir el tiempo del ciclo del proceso simplificando las tareas.

### ***Proceso 3: Baja del Personal***

- 3.1 Baja AFIP

Ilustración 22.3.1. Baja AFIP



Fuente: Elaboración Propia

El egreso de un empleado de su puesto de trabajo es el inicio de un flujo de trabajo particular para el administrativo de RRHH de la empresa.

Para completar este macro proceso se comienza por recibir o enviar (dependiendo del caso) la notificación del cese de la relación laboral.

Los emplazamientos de notificación están contemplados en el art. 231 de la LCT (1999), los plazos son:

*A) por el trabajador, de 15 días;*

*B) por el empleador, de 15 días cuando el trabajador se encontrare en período de prueba; de 1 mes cuando el trabajador tuviese una antigüedad en el empleo que no exceda de 5 años y de 2 meses cuando fuere superior*

La mayoría de las empresas cuando deciden terminar la relación laboral omiten este preaviso prefiriendo pagar la indemnización correspondiente, para resguardarse de posibles acciones mal intencionadas del empleado resentido por el cese del contrato laboral.

Una vez cumplida la fecha de finalización del contrato se debe informar a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) el cese del contrato.

➤ Entrada

Las entradas para este proceso son:

- ⇒ Legajo del Empleado
- ⇒ Causa del Cese del Contrato Laboral

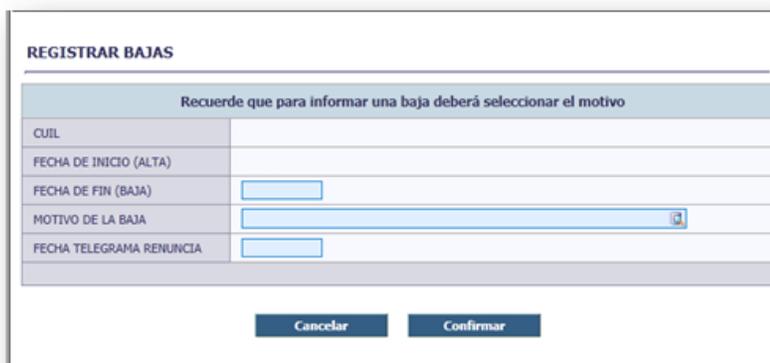
El legajo del empleado que se había conformado a lo largo de la relación laboral contiene la información básica del empleado, como su número del CUIL dato que se necesita para completar los pasos subsiguientes.

La causa del cese del Contrato es requerida por la AFIP al momento de informar la baja del empleado.

➤ Proceso

Este proceso se realiza accediendo con la clave fiscal. La AFIP solicita que se determine la fecha de fin de la relación laboral, la causal de la extinción de la misma y emite el documento correspondiente.

Ilustración 23: Registro Baja AFIP



REGISTRAR BAJAS

Recuerde que para informar una baja deberá seleccionar el motivo

CUIL	
FECHA DE INICIO (ALTA)	
FECHA DE FIN (BAJA)	<input type="text"/>
MOTIVO DE LA BAJA	<input type="text"/>
FECHA TELEGRAMA RENUNCIA	<input type="text"/>

Fuente: [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)

Ilustración 24: Constancia de Baja

<b>AFIP</b>		<b>mi Simplificación</b>	
<b>CONSTANCIA DEL TRABAJADOR</b>			
<b>Baja</b>			
<i>Original para el empleador, duplicado para el empleado.</i>			
Empleador:		CUIT:	
Nombre y apellido o Denominación:			
<b>Datos del empleado</b>			
Apellido y nombre:			
CUIL:			
Fecha Inicio:	Fecha Cese:	Obra Social:	
Modelidad de Contrato:			
ART vigente:		Regimen:	
Contrato:		Agropecuario:	
Tipo servicio:			
Convenio colectivo:			
Categoría:		Puesto:	
Retrib. Pactada:	Mod. Liq.:		
Domicilio de explotación:			
Actividad Económica:			
<b>Baja</b>			
Clave:		<i>Firma empleado y fecha de notificación</i>	
Fecha - hora de envío:			
Situación de baja:			
Fecha de presentación F555:		Fecha de impresión:	
Fecha de alta telefónica			
<b>Talón para el empleador (Original)</b>			

Fuente: [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)

➤ Salida

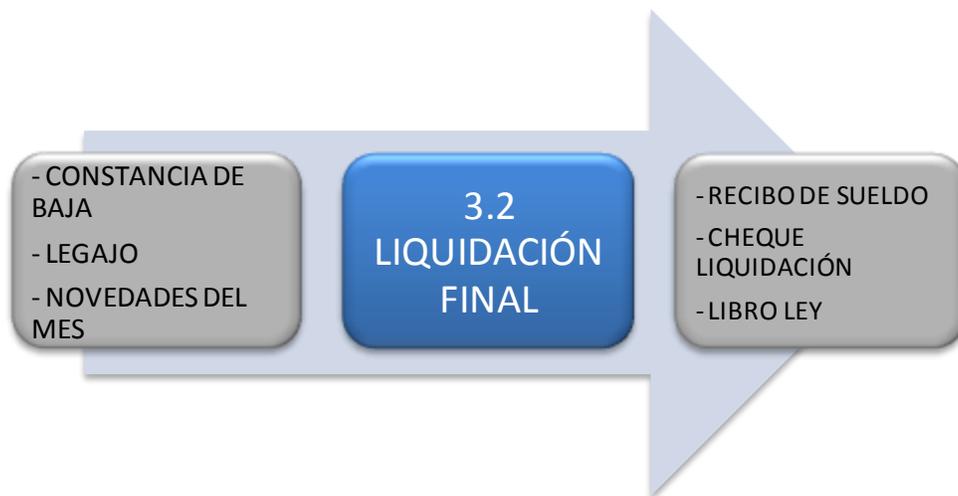
La salida de este proceso es el formulario de baja que debe adjuntarse al legajo del empleado y entregar en copia al empleado cesante.

➤ Posibilidades de reingeniería

La formalización puede ser la herramienta más útil de reingeniería en este caso ya que existe un plazo para la notificación de la baja de un empleado, el administrativo de RRHH tiene 5 días corridos para comunicar la extinción del contrato de trabajo. Procedimentar los plazos y métodos organizaría el flujo de trabajo que es necesario seguir al momento de producirse una baja.

- 3.2 Liquidación Final

Ilustración 25: 3.2. Liquidación Final



Fuente: Elaboración Propia

Así como para las liquidaciones mensuales, el plazo para el pago de las liquidaciones finales es de 4 días hábiles en caso de que la remuneración sea mensual, por lo que en muchos casos la misma debe confeccionarse por separado de la liquidación mensual del resto de la dotación del personal.

Por lo general los sistemas de liquidación de haberes vienen parametrizados para este tipo de liquidaciones puesto que deben incluirse ítems que son únicos de este tipo de liquidaciones como las indemnizaciones dispuestas por la LCT.

➤ Entrada

- ⇒ CONSTANCIA DE BAJA
- ⇒ LEGAJO
- ⇒ NOVEDADES DEL MES

A pesar de ser la última liquidación del empleado como parte de la empresa puede que existan novedades en el mes como ausencias o las deducciones de la obra social o inclusive sanciones que se le hayan aplicado en caso de que la causa de cese de la relación laboral sea el despido con justa causa

➤ Proceso

El proceso de confeccionar la liquidación final de un empleado se compone de los siguientes pasos:

1. Definir conceptos que se utilizarán: Conocido el motivo de la baja (renuncia, despido con justa causa, sin justa causa) la liquidación estará compuesta por:

1.1. En caso de *renuncia* implica; SAC por egreso, Vacaciones no gozadas, SAC proporcional por vacaciones no gozadas, Descuento por Falta de Preaviso, además de los normales del sueldo.

1.2. En caso de Despido con justa causa; SAC por egreso, Vacaciones no gozadas, SAC proporcional por vacaciones no gozadas, integración mes de despido, indemnización por preaviso en caso del mismo ser insuficiente.

1.3. En caso de despido sin justa causa; SAC por egreso, Vacaciones no gozadas, SAC proporcional por vacaciones no gozadas, integración mes de despido, indemnización por preaviso en caso del mismo ser insuficiente, además de la indemnización por antigüedad.

1.4. Pueden darse casos particulares donde la ley contemple indemnizaciones especiales, como los casos de los artículos 178, 182, 246 y 248.

2. Generar en el sistema la liquidación final correspondiente. Esto conlleva la carga de los conceptos y su proceso de liquidación para controlar después los importes devueltos por el sistema y emitir el recibo de sueldo correspondiente.

3. Generar el pago en el sistema de gestión contable, emitir el cheque y la orden de pago correspondiente

4. Procurar la firma del cheque antes del vencimiento de 5 días hábiles posteriores a la baja del empleado.

5. Entrega al empleado del cheque y recibo de sueldo correspondiente

➤ Salida

Como se describió entonces las salidas de este proceso son:

- ✓ Recibo de Liquidación Final
- ✓ Cheque
- ✓ Libro Ley

Generalmente las liquidaciones finales se pagan por medio de cheques o bien efectivo porque ya se ha procedido a dar de baja la cuenta bancaria que poseía el empleado dentro del plan sueldos de la empresa.

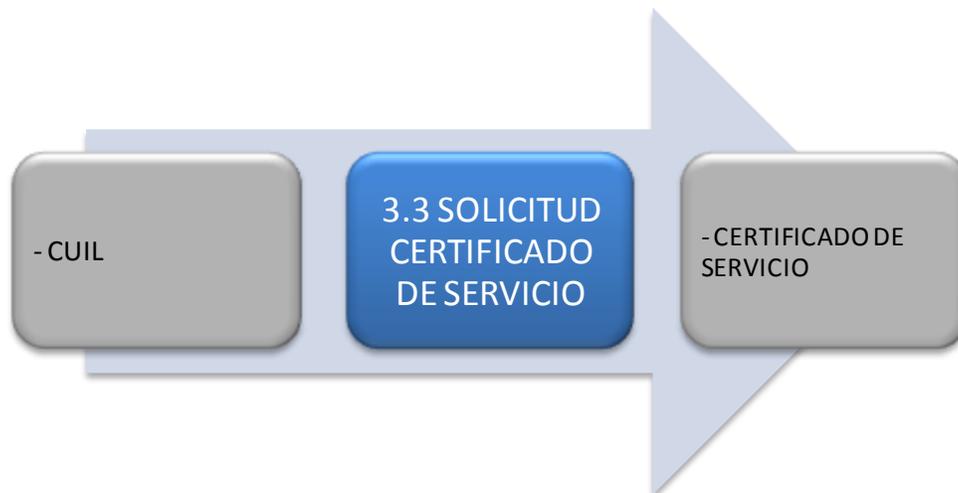
Es importante la firma de conformidad del empleado en el recibo de sueldo de la liquidación final como elemento de defensa en caso de conflictos legales posteriores que pudieran surgir.

➤ Posibilidades de reingeniería

La formalización del proceso es una de las reingenierías más interesantes de aplicar puesto que en los procesos de baja de un empleado debe respetarse que todo se haga acorde a ley y en tiempo y forma. Establecer un procedimiento estándar facilitará la observancia de esto, ya que hará medibles los desvíos temporarios y podrá establecer puntos de control del proceso para asegurar que sea correcto y oportuno.

- 3.3 Solicitud de Certificado de Servicio

Ilustración 26: Certificación de Servicios



Fuente: Elaboración Propia

El Certificado de Reconocimiento de Servicios es la acreditación formal ante ANSES, de los servicios con aportes desempeñados y declarados por el trabajador, mediante la presentación de la documentación correspondiente.

A partir del 1º de agosto de 2008, obligatoriamente los empleadores para generar y emitir las Certificaciones de Servicios y Remuneraciones de sus trabajadores deberán hacerlo vía Internet, de acuerdo con lo establecido en la Resoluciones ANSES 642 y AFIP 2312. Para ingresar a la aplicación y obtener la Certificación de Servicios y Remuneraciones vía Internet, los empleadores -personas físicas o jurídicas - deberán poseer la clave de Seguridad Social generada por ANSES o la clave fiscal emitida por AFIP.

Para emitir la certificación de servicios es condición previa y necesaria que:

✓ Se encuentre registrada la relación laboral de que se trate en el “Registro de altas y bajas en materia de Seguridad Social”, creado por Res. Gral. AFIP 1891/05 - Mi Simplificación, cuando ello sea obligatorio.

✓ Se encuentren presentadas las DDJJ correspondientes a períodos no prescriptos posteriores al mes de junio de 1994.

✓ El trabajador se encuentre declarado en al menos una DDJJ de un periodo posterior al mes de junio de 1994.

✓ Rectifique ante AFIP las DDJJ de periodos no prescriptos, cuando los datos a certificar no guarden relación con los declarados. Se consideran periodos prescriptos a partir de 120 meses anteriores desde el periodo de emisión de la certificación.

➤ Entrada

⇒ CUIL del Empleado

Para ingresar a la aplicación y obtener la Certificación de Servicios y Remuneraciones (csyr) los empleadores –personas físicas o jurídicas – deberán poseer la CLAVE DE SEGURIDAD SOCIAL generada por ANSES ([www.anses.gob.ar/autopista/servicios/corporativos/certifica\\_servicios.php](http://www.anses.gob.ar/autopista/servicios/corporativos/certifica_servicios.php)) o la CLAVE FISCAL emitida por AFIP ([www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)) ingresando con la clave fiscal a Mi Certificación-ANSES.

➤ Proceso

Se ingresará al sistema online para la emisión de la certificación y se completarán los datos del empleado.

Al día siguiente estará disponible la certificación la cual antes de imprimirse debe completarse con los datos del carácter de los servicios prestados y las licencias sin goce de haberes que tuvo el empleado además de los periodos anteriores al mes de junio de 1994.

En la página de Anses existe un instructivo para completar estos pasos, y obtener la Certificación de Servicios que posee el siguiente formato:

Ilustración 27: PS 6.2.

ANSES		PS.6.2	CERTIFICACION DE SERVICIOS Y REMUNERACIONES EN PROCESO DE APROBACION		N° de C.U.I.L.			
Razón social:			N° de C.U.I.L.:					
Domicilio:								
N° Inscripción:		Teléfono:						
Apellido y nombre completo del afiliado:					Fecha de nacimiento:			
Afiliado N°:	L.E. - L.C. - D.N.I. N°:	C.I. N°:	Exposición por:					
<b>SERVICIOS PRESTADOS</b>								
<b>CARACTER DE LOS SERVICIOS (1)</b>				<b>Fecha Desde</b>	<b>Fecha Hasta</b>	<b>Años</b>	<b>Haberes</b>	<b>Días</b>
Servicio Común								
(1) Comunes, enfermedades, invalidez, cesantes, cesantes al frente de grado.				Total Nominal:				
(2) Según cuadro correspondiente.				(2) Total Interrupciones:				
Fecha de inicio de la Relación Laboral:			Fecha de fin de la Relación Laboral:					
Página 1 de 3								
<b>Año 2013</b>								
Remuneraciones de Afiliado(*)	S.A.C.	Oficio u Ocupación	Carácter de los Servicios		Horas	Días	Horas	
<b>TOTALES</b>								
Página 2 de 3								

Fuente: [www.anses.gob.ar](http://www.anses.gob.ar)

➤ Salidas

- ✓ Formulario PS 6.2 Certificación de Servicios y Remuneraciones

Este formulario una vez emitido deberá firmarse y certificarse por autoridad bancaria para que tenga validez ante la Anses.

El plazo para entregar la certificación es de 30 días (art. 80 Ley 20.744 y art. 3 Decreto 146/01)

➤ Posibilidades de reingeniería

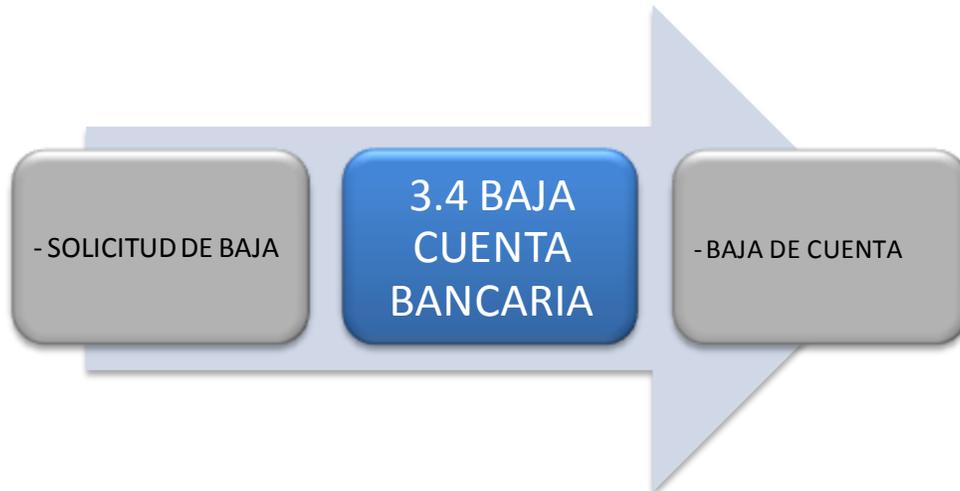
Se podría aplicar la reingeniería simplificando el proceso teniendo a mano en un archivo los datos que deberán agregarse para completar la certificación del empleado, se podría solicitar a la gente de sistemas un reporte que se emita del sistema con los datos de:

- ✓ Licencias sin goce de sueldos
- ✓ Periodo Trabajado
- ✓ Características del puesto

O bien este podría completarse al momento de realizar la liquidación final al estar logueado en el sistema de empresa donde existen los datos que deben consignarse

- 3.4 Baja de Cuenta Bancaria

Ilustración 28: 3.4. Baja Cuenta Bancaria



Fuente: Elaboración Propia

Si la empresa tiene un plan sueldos con alguna entidad bancaria este es un proceso que ocurre al momento de dar de baja a un empleado.

Los convenios de este tipo con los bancos permiten la bonificación del costo de mantenimiento para el empleado y benefician a la empresa en oportunidades de paquetes de operaciones como plazos fijos, transferencias bancarias y cheques electrónicos.

Los bancos generalmente están interesados en realizar este tipo de convenios con las empresas puesto que más allá de las rebajas que deben ofrecer implican apertura de cuentas de individuos que luego se mantienen si este se va de la organización.

➤ Entrada

⇒ Solicitud de Baja

La solicitud de baja es el instrumento por medio del cual la empresa comunica al banco que el empleado ya no forma parte de la empresa por lo tanto deja de formar parte del plan sueldos y pasa a ser una cuenta particular de una persona.

➤ Proceso

Se completa un formulario con los datos de la cuenta del empleado, su nombre y DNI y fecha a partir de la cual dejará de ser parte de la organización y se envía por vía electrónica al oficial de cuentas de la empresa quien procesa la misma y la da de baja del plan de la empresa.

➤ Salidas

✓ Eliminación de la Cuenta en el Plan Sueldos de la Empresa

Esta salida es importante para la empresa puesto que deja de pagar la comisión del empleado.

➤ Posibilidades de reingeniería

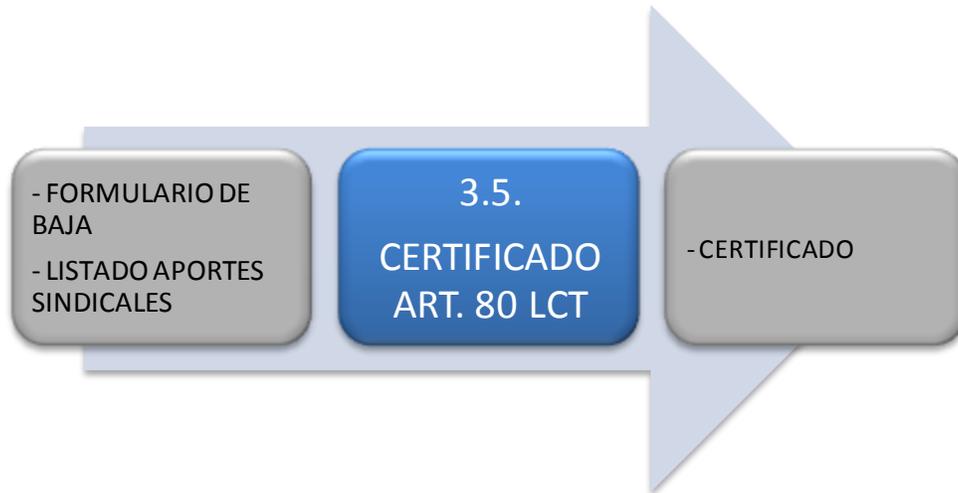
La simplificación es aplicable en este proceso puesto que se puede parametrizar que el sistema de liquidación de sueldos envíe la solicitud de baja al momento de emitir el recibo de sueldo del empleado que se va de la empresa.

O también se puede establecer con el banco una comunicación más simple del hecho por medio de un correo electrónico.

Otra forma de simplificar el proceso es un correo con todas las bajas del mes a principio del siguiente mes. De esta forma en vez de enviar comunicaciones individuales para cada baja se puede enviar una sola comunicación al banco con todas las bajas producidas en el mes.

- 3.5 Certificado Art.80 LCT

Ilustración 29: 6.5. Certificación art 80



Fuente: Elaboración Propia

El Certificado de Trabajo (Art. 80 de la LCT) es un formulario donde constan las indicaciones sobre el tiempo de prestación de servicios, naturaleza de estos, constancia de los sueldos percibidos y de los aportes y contribuciones efectuados con destino a los organismos de seguridad social

➤ Entrada

- ⇒ Formulario de Baja
- ⇒ Listado Aportes Sindicales

Este formulario se completa dentro de la página de la AFIP a la cual se ingresa con clave fiscal y en la “Simplificación registral – Empleadores”.

➤ Proceso

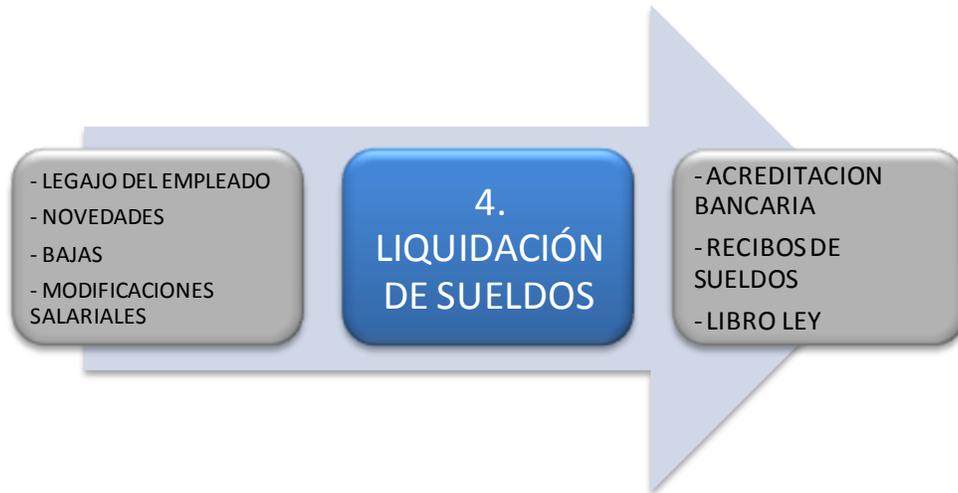
Se coloca el CUIL del empleado y el sistema otorga una página donde se debe completar para cada periodo el aporte realizado a la entidad sindical del empleado.

Recordemos que por más que el empleado no sea afiliado a una entidad sindical debe aportar un 1% de su sueldo básico al sindicato que le corresponda por la actividad que realiza.

Luego de completar dichos campos se emite el siguiente certificado:



Ilustración 31: Liquidación de Sueldos



Fuente: Elaboración Propia

➤ Entrada

- ⇒ LEGAJO DEL EMPLEADO
- ⇒ NOVEDADES
- ⇒ BAJAS
- ⇒ MODIFICACIONES SALARIALES

Los grupos de procesos desarrollados anteriormente culminan en este último proceso. Así los procesos del Grupo 1 Alta del Empleado concluyen en la formación del legajo del empleado, los procesos del Grupo 2 Novedades concluyen en todas las novedades, valga la redundancia, que se tendrán en cuenta en la liquidación y los del Grupo 3 Baja del Empleado concluyen en el cierre de la relación laboral del empleado y su exclusión del proceso de liquidación.

A estos deben agregarse las modificaciones salariales que hasta ahora no habían formado parte de ningún otro proceso que serán determinadas por la política de remuneración de la empresa.

➤ Proceso

El proceso de liquidación es automático si se realiza con un sistema de liquidación de sueldos, solo deben consignarse los datos referentes a la liquidación mensual:

- ✓ Periodo Liquidado
- ✓ Nombre de la Liquidación

✓ Último depósito de Cargas Sociales

El sistema generará para cada legajo un recibo de sueldo que debe ser controlado por el liquidador, que incluirá las novedades cargadas y las modificaciones realizadas en caso de que las hubiera.

El concepto de sueldo neto a percibir será el que se usará para cargar al sistema de acreditación de sueldos.

La acreditación de sueldos se realizará a través de la plataforma del banco o los bancos correspondientes dependiendo de si la empresa posee convenios de plan sueldos con más de una entidad bancaria.

Si bien la modalidad puede variar si se concluye con la generación de una transferencia bancaria, que debe autorizar el responsable de la empresa. La misma debitará la suma total de los sueldos netos desde la cuenta de la empresa hacia las cuentas particulares de los empleados.

➤ Salidas

- ✓ ACREDITACION BANCARIA
- ✓ RECIBOS DE SUELDOS
- ✓ LIBRO LEY

Estos tres elementos son el cierre de los procesos descritos que resumen las principales tareas del responsable de Administración de RRHH.

➤ Posibilidades de reingeniería

Este último proceso puede simplificarse a través de la emisión de un txt desde el sistema que este generado para importar a la plataforma del banco y generar la transferencia correspondiente en menor tiempo.

Además se pueden establecer por medio de la formalización del proceso puntos de control para asegurarse que no existan errores de input en los montos, recordemos que a nadie le gusta que se equivoquen con el monto del sueldo.

## CONCLUSIONES

Los tiempos cambian. En el mundo de los negocios a veces a una velocidad inesperada. El motor del cambio son los hacedores del día a día de cada organización, es de esperarse entonces que muchas empresas estén ante un paradigma, adaptarse y cambiar radicalmente o afianzar sus raíces y confiar en los viejos métodos.

Tras haber relatado los distintos pensamientos tanto del área de calidad como de la gestión de los recursos humanos, humanos se evidencia un hilo conductor, la historia fluye desde el producto hacia la persona. En el principio se buscaba hacer el producto de la mejor manera, se seguía la idea de producir y después venderlo. Una comprensión un poco más evolucionada buscó vender lo que se podía necesitar, centrarse en el producto sí, pero con una pequeña mirada hacia el cliente, pensando en que quiere. Luego se buscó encontrar y comprender como podría ser ese producto que se había identificado que el cliente quería, buscar ergonomía del producto con la necesidad. La mirada de la actualidad va más allá, se transforma y busca brindar una experiencia de consumo, donde no sólo se satisfaga una necesidad, si no se busque hacer feliz al consumidor del producto.

Esta evolución se evidencia también en los consumidores de la actualidad, más exigentes, hedonistas, buscan la satisfacción de múltiples necesidades en una experiencia de compra. Cabe cuestionarse quien influyó a quien para dicha evolución, si las empresas en búsqueda de mayor rentabilidad o la gente en búsqueda de calidad, seguramente esta sea una situación bidireccional donde las influencias se orienten de un lado hacia el otro y roten en dirección opuesta.

El consumidor demanda cosas distintas de las que demandaba en el siglo XX. Las nuevas generaciones piden más comunicación, mejores desempeños y mayor conciencia social a la hora de realizar un producto o prestar un servicio.

La decisión que resultará más rentable será adaptarse. Un cambio difícil en empresas maduras, sin duda alguna, pero también una filosofía difícil de conciliar para las empresas jóvenes. Hacer del cambio una nueva forma de realizar las cosas día tras día, pero aún así promover la estabilidad de la calidad del producto y la identidad de la empresa es el punto neurálgico que debe desarrollarse en esta era de los negocios.

La hipótesis que guió el presente trabajo fue la siguiente: “Mediante la aplicación de la Reingeniería de Procesos se puede adaptar el departamento de Administración de Recursos Humanos a las teorías actuales logrando el aumento de la satisfacción del cliente interno”

En las empresas pueden desarrollarse muchas teorías de administración del personal distintas, esto quedó demostrado anteriormente, nadie entenderá más al nuevo usuario que las fuerzas de trabajo que se están incorporando a la población activa, trabajadores de 20 años en adelante, que ven el mundo con un nuevo enfoque, que consideran al cambio parte vital de sus vidas. Estas fuerzas impulsarán a la empresa a adaptarse a lo nuevo. Analizando las distintas metodologías que se han presentado como bases para el asentamiento del área y el cambio radical que necesitan realizar con la generación que se incorpora como fuerza trabajadora en la actualidad es que se propone como herramienta para adaptar a la empresa a este nuevo mundo la reingeniería. Como metodología del cambio organizacional guía hacia la eficiencia y hacia el planteamiento del uso de las mejores prácticas para la organización como un todo y para cada proceso dentro de una empresa. Y si la misma se aplica siguiendo las nuevas teorías de calidad donde se persigue la flexibilidad del proceso, la mejora continua y el conocimiento dentro de la organización puede resultar en la adaptación de las viejas estructuras empresariales hacia algo innovador y eficiente, adaptable a cambios del entorno.

Identificar las posibilidades de reingeniería en cada tarea que se realice en el departamento de personal, como se demostró en el caso práctico, pensando donde se puede reducir la burocracia, donde se puede mejorar el ciclo del proceso y hasta incluso que tareas quedarían descartadas por no agregar valor al proceso, se logrará llevar a la administración de recursos humanos hacia una administración que busque el conocimiento y la flexibilidad, la mejora continua.

Esto es sinónimo de eficiencia. Los beneficios de aplicar la reingeniería de procesos en la administración de recursos humanos son importantes no sólo desde el punto de vista económico, puesto que sin duda una reducción de los tiempos de ciclo y una disminución de los costos traerá de una manera u otra resultados económicos positivos, sino también desde lo intangible, empleados más motivados y comprometidos, adaptabilidad al entorno, posibilidad de desarrollo de conocimientos que impliquen nuevas y mejores prácticas, eso en la actualidad es lo que debe buscar una organización y lo alcanzará si comienza por un cambio radical en su departamento de personal.

## REFERENCIAS

- AFIP. (30 de 04 de 2013). *ABC - Consultas y Respuestas Frecuentes sobre Normativa, Aplicativos y Sistemas*. Obtenido de [http://www.afip.gov.ar/genericos/guiavirtual/consultas\\_detalle.aspx?id=399182](http://www.afip.gov.ar/genericos/guiavirtual/consultas_detalle.aspx?id=399182)
- Albornos, S. (18 de noviembre de 2010). *La Justicia fija nuevas pautas para la entrega de certificados de trabajo*. Recuperado el abril de 2015, de <http://www.iprofesional.com/notas/107412-La-Justicia-fija-nuevas-pautas-para-la-entrega-de-certificados-de-trabajo>
- Alles, M. A. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias : el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* (9a ed.). México: McGraw-Hill.
- Congreso de la Nación Argentina. (1996). *Ley 24, 013. Ley 24, 765: Decreto 738/95. Ley 24,467: Decreto 737/95*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Convenio colectivo de trabajo No. 116/65; vigencia: lo. de abril de 1965 al 30 de junio de 1966*. (1965). Buenos Aires: Confederación General de Empleados de Comercio.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta*. México: Mc. Graw.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. España: Díaz de Santos S.A.
- Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- Espinoza, C., & Ukleja, M. (2010). *Managing the millennials: discover the core competencies for managing today's workforce*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería de la empresa: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa : ¡casi todo está equivocado!* Barcelona: Parramón.
- Harrington, H. J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé, Bogotá: McGraw-Hill.
- HR.COM Limited. (mayo de 2000). *Re-engineering - The Human Resources Social Network*. Recuperado el enero de 2015, de <http://www.hr.com/SITEFORUM?&t=/Default/gateway&i=1116423256281&application=story&a>

ctive=no&ParentID=1119278050447&StoryID=1119641882281&xref=https%3A//www.google.com.ar/

Ishikawa, K. (1991). *¿Qué es el Control de Calidad?* México: Continental.

J., J. (1990). *Juran y la Planificación para la calidad*. España: Diaz de Santos S.A.

Joseph, J. (1990). *Juran y la Planificación para la calidad*. España: Diaz de Santos.

López, C. (1987). *Teorías de la Motivación*. Recuperado el Abril de 2015, de <http://www.uovirtual.com.mx/licenciatura/lecturas/direc/15.pdf>

Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Barcelona: Norma.

Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Routledge.

Mc Clelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea.

Mendoza, P. L. (2006). *Resolución 6500*. Mendoza.

Mintzberg, H. (1990). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Ortiz, A. (16 de junio de 2014). *Definición de Recursos Humanos por 5 autores*. - *Ensayos de Colegas - Angelortiz001*. Recuperado el febrero de 2015, de <http://www.buenastareas.com/materias/definicion-de-recursos-humanos-de-varios-autores/0>

Porter, M. E., & Campos, E. (2012). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Presidencia de la Nación. (1999). *Ley de contrato de trabajo: concordancias, jurisprudencia aplicable, legislación complementaria, modelos de liquidación, bibliografía*. (3a. ed.). Buenos Aires: La Ley.

Salvador, J. (2014). *Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias*. Madrid: Fundación MAPFRE.

Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.

Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. Nueva York: D. Van Nostrand Company.

Taylor, F., & Fayol, H. (1963). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.



**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Mendoza, 29 de Octubre de 2015

Apellido y Nombre

ESCARIZ, María Pílal

Nº Registro

25272

Firma