



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Trabajo Final de Especialización

Nuevos paradigmas en la administración de recursos
dentro de la gestión pública

AUTOR: EZEQUIEL HANNA FARAH

OCTUBRE DE 2020



Resumen

El presente trabajo trata sobre la incorporación de nuevos paradigmas en la administración de recursos en una entidad pública. Específicamente, pretende exponer los beneficios que se obtienen al incorporarlos. Esto presupone la reducción de esfuerzos en el uso de los recursos existentes, incluyendo transformaciones en los estilos de trabajo, sus metodologías y herramientas para brindar servicios de calidad y, por consiguiente, beneficios en las condiciones de trabajo y bienestar de los empleados.

Se tomó como referencia a las organizaciones privadas, las cuales han sufrido cambios profundos en las condiciones de supervivencia y desarrollo, logrando optimizar al máximo los recursos; para los cuales se tuvieron en cuenta muchos factores: procesos productivos, herramientas tecnológicas, transformación digital, software de gestión, cultura organizacional, liderazgos y metodologías de trabajo. Es aquí donde emergen propuestas de diferente índole: culturales, metodológicas y educativas, para ser aprovechadas dentro de la institución analizada y así brindar las condiciones para que los empleados consigan empoderarse de su trabajo con autonomía, liderando proyectos de calidad, trabajando en conjunto e introduciendo mejoras a través del tiempo.

Analizando la evolución que produjo la pandemia del Covid-19 y como ha cambiado nuestra vida laboral en los últimos meses, se pudo determinar que el futuro del trabajo no está predeterminado, nos corresponde moldearlo y, para ello, es necesario generar una cultura adaptativa a los cambios. Las reuniones virtuales se han transformado en algo común y ha aumentado la actividad laboral en una amplia gama de plataformas digitales. Si bien esta organización tiene un gran porcentaje de actividad esencial, el teletrabajo, se convirtió en la forma habitual de organizar los recursos para su funcionamiento.

Entonces, el objetivo principal en este trabajo consiste en explicar cómo desde la gestión actual de recursos organizacionales se establecen pautas que contribuyan a la mejor forma de administrarlos y lograr mayor eficiencia en la gestión, siguiendo los lineamientos que llevan al éxito de las administraciones privadas y prepara al personal proclive a la adaptación.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El trabajo incluye encuestas a empleados que permiten determinar el estado actual de satisfacción laboral, y determinar las alternativas para lograr mejoras a través de propuestas que produzcan cambios sustanciales en la cultura organizacional de esta entidad gubernamental.

Palabras claves: optimización de recursos, gestión pública, software de gestión, cultura organizacional.



Índice

| | |
|--|----|
| Resumen | 2 |
| Índice | 4 |
| Introducción..... | 6 |
| Fundamentación del problema..... | 7 |
| Planteamiento del problema..... | 7 |
| Objetivos..... | 8 |
| <i>Objetivo General</i> | 8 |
| <i>Objetivos Específicos</i> | 8 |
| Aspectos metodológicos | 9 |
| Marco teórico..... | 14 |
| Cultura de la institución estudiada..... | 15 |
| <i>Clima laboral</i> | 16 |
| El cambio cultural y las generaciones..... | 17 |
| Los recursos organizacionales | 18 |
| La importancia del correcto uso de recursos en las instituciones | 19 |
| Transformación digital..... | 19 |
| Los empleados y el gobierno como protagonistas de la transformación digital..... | 20 |
| Metodologías de trabajo para facilitar la administración de recursos..... | 21 |
| La educación un recurso dinamizador de la administración..... | 23 |
| <i>La capacitación en el ámbito laboral</i> | 24 |
| La comunicación como herramienta de cambio | 25 |
| Diagnóstico..... | 26 |
| Encuesta de medición de estado actual y niveles de satisfacción..... | 26 |
| Encuesta de medición de utilidad percibido por el uso de herramientas de administración de proyectos | 33 |
| Encuestas sobre percepción de la importancia de una cultura japonesa en un recorrido guiado..... | 34 |
| El presente en esta organización | 36 |
| Conclusión de las entrevistas | 37 |



| | |
|---|----|
| Propuestas de intervención | 39 |
| Administración del recurso humano | 39 |
| Capacitación para lograr sensación de pertenencia | 40 |
| Énfasis en el uso de herramientas de gestión de tareas..... | 44 |
| Conclusiones..... | 47 |
| Referencias bibliográficas | 50 |



Introducción

Uno de los retos más grandes a los que se enfrentan los diferentes gobiernos es que se provea de mejores servicios a un menor costo. En la actualidad, se percibe una preocupación creciente y generalizada por parte de la ciudadanía al no tener una total certeza del uso que se le da a los recursos derivados de la contribución, empleados tanto para la sostenibilidad como para el funcionamiento del Estado. De ahí la imperante necesidad de mejorar la forma en que se asigna y administra sus recursos.

Así como las empresas privadas persiguen una finalidad lucrativa, la Administración Pública tiene en sí, un costado negativo, se detectan problemas como la descoordinación y la existencia de duplicidades innecesarias, burocracia, lentitud de respuesta, ineficiencia, exceso de perfiles en algunos casos y la ineficacia en comparación con el sector privado.

Es por ello, que se requiere de una modernización o reforma de la Administración Pública en términos de cambio y mejora en el uso de la tecnología, tratando de exigir que las actividades que realizan los empleados resulten lo más eficientes y productivas posibles.

La presencia de factores como la globalización de la economía, la descentralización de la gestión institucional, las políticas de gobierno referentes a la modernización de las entidades públicas inciden para que las organizaciones del Estado tengan necesidad de modernizar sus sistemas de gestión de recursos, que les permita constituirse en generadores de bienes y servicios de calidad a la sociedad que sirven.

Como consecuencia de un notable uso inadecuado de los recursos organizacionales, que produce principalmente insatisfacción en las expectativas de los empleados, surge la necesidad de realizar un análisis respecto de la mejor forma de obtener resultados eficientes y efectivos.

Por lo mencionado, se ha decidido estudiar el comportamiento del actual trabajo del autor, el cual está constituido básicamente por seis grupos de ocho personas, en donde se administra documentos, recursos humanos, equipos técnicos, entre otros.



Este estudio permitirá dejar en evidencia las problemáticas que afectan al quehacer cotidiano en esta institución, buscando corregir a través de propuestas de mejoras el funcionamiento del ente.

Fundamentación del problema

Para ser competitiva, una organización debe optimizar sus recursos y obtener un producto y/o servicio de calidad a un costo razonable, este proceso no solo depende de la buena gestión de negocio, sino también de que los empleados tengan un trato agradable y se sientan a gusto en sus puestos. Este es uno de los elementos que puede conseguir una ventaja diferencial tanto en las entidades públicas como privadas.

El entorno cambiante obliga a profundas innovaciones en la gestión de los activos informáticos¹, donde el uso de los recursos se aproveche de forma eficiente, la carga de trabajo se distribuye equitativamente y por función; los procesos se optimizan, se genera compromiso de equipo y el teletrabajo o trabajo a distancia ya es moneda corriente.

La buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos basados en la filosofía de optimización y aprovechamiento aplicados en el ámbito privado marca una notable diferencia con las entidades públicas.

Todo lo mencionado está generando un cambio de paradigma, donde la administración pública necesita evolucionar hacia formas de mejoras y adaptabilidad, en la medida que sea posible, a los principios que guían al éxito del sector privado, resaltando como eje principal, la correcta administración de recursos de negocio y la satisfacción de los empleados o colaboradores en su desempeño diario.

Planteamiento del problema

A diferencia de los sectores privados, donde su existencia depende de la eficiencia y el correcto manejo de los recursos; el sector público se manifiesta con instituciones sólidas

¹ Conjunto de prácticas empresariales que incorporan los activos informáticos en todas las unidades de negocios en el seno de la organización.



que ofrecen servicios tratando de ser eficaces de forma razonable y sin intentar una mejora continua en el trabajo diario.

La gestión y administración de los recursos empresariales y la mejora continua, permite a las instituciones del Estado operar con mayor capacidad y una mejor administración de sus procesos. El desafío que enfrenta hoy las organizaciones del Estado es lograr un buen servicio a pesar del momento económico y social que se transita.

En la base de la optimización del proceso de negocio debe haber un enfoque hacia la sistematización de la práctica empresarial, incluso los procesos de toma de decisiones pueden aun así ser mapeados, seguidos y optimizados (Stephen A. White, 2009).

Esta investigación pretende colaborar con la correcta administración de los recursos en una dirección dependiente del Ministerio de Defensa, considerando que las organizaciones públicas necesitan ser más eficientes.

Además, el presente análisis, permitirá analizar, determinar y proponer distintas opciones que conlleven a una mejora en la administración de los recursos de la institución estudiada.

Para complementar y enriquecer lo mencionado, se realizará una serie de pruebas que se basan en la recolección de datos que surjan del uso de herramientas metodológicas en distintos sectores de la institución analizada, para finalizar la tarea investigativa con encuestas sobre la satisfacción percibida.

Objetivos

Objetivo General

- Elaborar propuestas de mejora en el uso de los recursos de una gestión pública.

Objetivos Específicos

- Identificar la estructura, actividades y diseño de la organización sujeta al análisis.
- Proponer técnicas, metodologías y herramientas en las áreas en las cuales se desarrollará la iniciativa de mejora.



- Comparar la satisfacción luego del uso de métodos y herramientas utilizados para obtener un mejor rendimiento.
- Elaborar propuestas de mejora de los recursos organizacionales y su adecuada utilización de los elementos que forman parte de la institución estudiada.

Aspectos metodológicos

Tiempo de la investigación

El presente trabajo de investigación inició a mediados de la cursada de la Especialización en Gestión Estratégica de Sistemas y Tecnologías de la Información, en 2019. El objetivo es conocer una realidad para explicarla y para poder elaborar propuestas de mejoras. Según su profundidad es descriptiva, ya que se basa en la medición y descripción del fenómeno y sus atributos utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto el comportamiento del fenómeno.

Según el tiempo es sincrónica, ya que se trata de una investigación en un momento determinado. Según la fuente de información, es secundaria, ya que se basa en la recolección de datos que constituyen el reprocesamiento de información primaria.

Instrumentos de recolección de datos

Las herramientas que se utilizaron para la realización de este trabajo fueron:

A. Encuestas y entrevistas a personas que trabajan en una esta dependencia del Ministerio de Seguridad. Los cuestionarios que se utilizan para medir el nivel de percepción y de expectativas de los empleados son elaborados a través de los formularios de Google y enviado a través de enlaces o links.

- *Encuesta de medición de estado actual y niveles de satisfacción:*

Este refiere a los aspectos que los empleados tienen en cuenta a la hora de realizar sus actividades. Cómo están trabajando. Cada una de las características enunciadas tiene implícita una dimensión de la satisfacción laboral para conocer cuál es el estado de las actividades realizadas, estas dimensiones son:



Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipamiento y material de comunicaciones (sillas, luces, escritorios).

Satisfacción laboral: Estado emocional placentero o positivo resultante de la percepción del trabajador con respecto a la actividad laboral.

Comunicación: Transparencia y claridad al transmitir las órdenes y las tareas a los empleados. Utilización de lenguaje simple y claro. Dando información veraz, correcta y oportuna.

Amabilidad y cortesía: Trato amable a los empleados y su habilidad para transmitir confianza al realizar operaciones.

Equidad: Trato igualitario a todos los empleados, en especial sobre la carga de tareas y actividades.

Eficiencia: Forma de cumplir con los deberes de una forma asertiva realizando una labor impecable, aporta tranquilidad y puede delegar y confiar en su trabajo bien hecho.

Capacitación: Habilidades orientadas a ampliar los conocimientos y aptitudes de los empleados para realizar sus actividades dentro de la empresa.

Tecnificación: Dotación de recursos del tipo de software y hardware para realizar sus tareas.

Comprensión en situaciones personales: Interés y atención individualizada de sus empleados.

De esta forma, se llegó al diagnóstico actual del estado laboral, para poder elaborar propuestas de mejora y uso eficientes de los recursos, respecto a lo que sería una mejora para los empleados.

Modelo: (Anexo1)

Instrucciones: lea cuidadosamente el presente cuestionario, el cual permitirá evaluar la actual forma de trabajar. La información recabada será utilizada únicamente para dar cumplimiento a los objetivos que se plantean en esta investigación, garantizando su estricta confidencialidad, es de carácter anónimo. Marque con una "X" en la columna correspondiente de acuerdo con su perspectiva:

| | |
|----------------|---|
| MUY SATISFECHO | 1 |
| BASTANTE | 2 |



| | |
|-------|---|
| POCO | 3 |
| NADA | 4 |
| Ns/Nc | 5 |

| | ¿Está Usted satisfecho ... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | con el ambiente físico de su trabajo? | | | | | |
| 2 | con el tipo de trabajo que hace? | | | | | |
| 3 | con la forma en que se le ordena realizar una actividad? | | | | | |
| 4 | con el trato entre sus superiores? | | | | | |
| 5 | con la carga de tareas que se le asigna en comparación con la de sus compañeros? | | | | | |
| 6 | cómo se organiza el trabajo actualmente? | | | | | |
| 7 | con las capacitaciones que tuvo para realizar su actividad actual? | | | | | |
| 8 | con las herramientas (software / hardware) que utiliza para hacer su trabajo? | | | | | |
| 9 | con el interés de sus superiores por su bienestar personal? | | | | | |
| 10 | con su trabajo en general? | | | | | |

- *Encuesta de medición de utilidad percibido por el uso de herramientas de administración de proyectos (Trello2):*

Para los efectos de este estudio se realizó un cuestionario simple para verificar el nivel de utilidad percibido por los usuarios, para facilitar sus actividades, llevar un historial de actividades y colaborar con las actividades entre equipos.

Previamente al cuestionario se dio capacitación del uso de la mencionada herramienta a un grupo de diez empleados de dos áreas diferentes, tanto la metodología “KANBAN³” como el uso de la herramienta gratuita Trello.

Modelo: (Anexo2)

¿Cómo le resultó el uso de la herramienta de gestión de tareas "Trello"?

² Trello es un software de administración de proyectos con interfaz web y con cliente para iOS y Android para organizar proyectos.

³ Método de trabajo de origen japonés, que consiste en un sistema de información que controla de modo armónico la fabricación de los productos.



| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|------------|
| ¿Cómo le resultó el uso de la herramienta de gestión de tareas "Trello"? | | | | | | |
| FÁCIL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | COMPLICADO |

| | |
|--|----|
| ¿Recomendaría a los demás compañeros del trabajo el uso de esta herramienta? | |
| SI | NO |

| |
|---|
| ¿Qué es lo malo y lo bueno de la herramienta? |
| Texto de respuesta... |

- *Encuestas sobre percepción de la importancia en una cultura organizacional japonesa (visita a la planta automotriz Toyota):*

Para demostrar el funcionamiento de otras instituciones se gestionó la visita guiada a la planta automotriz TOYOTA en la localidad de Zárate, Provincia de Bs. As. El principal objetivo de esta actividad es generar conciencia y educar a la vez sobre las metodologías de trabajo utilizada en la mencionada institución, como ser: Kanban, las 5s y Kaizen. De esta manera, comenzar con un posible cambio dentro de la organización estudiada.

Modelo:(Anexo3)

| | | | |
|----------------------------|-------|---------|------|
| ¿Qué te pareció la visita? | | | |
| EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |

| |
|---|
| ¿Qué aspectos de esta visita te resultaron lo más y lo menos interesante? |
| Texto de respuesta... |

| |
|---|
| Luego de aprender sobre metodologías japonesas como las 5s, keizen y justin time... ¿Crees que podrías mejorar alguna actividad, proceso o tarea en tu trabajo? |
| Texto de respuesta... |

B. Entrevistas sobre perfiles profesionales.



Esta entrevista cara a cara trata de recabar información acerca de los intereses de los empleados, cuáles son sus metas profesionales y aspiraciones. También, cuáles son las habilidades importantes para poder llevar tareas en equipo, solucionar problemas, gestionar el tiempo disponible, reducir el nivel de estrés, entre otras cuestiones.

Se efectuaron preguntas relacionadas a ¿cómo le gustaría trabajar?, ¿qué capacitaciones o cursos le gustaría hacer?, ¿Qué acostumbra a hacer en su tiempo libre?, sus metas a alcanzar dentro de la institución, etc.

Además, esta información recopilada se complementó con el cuestionario *de medición de estado actual y niveles de satisfacción*. Las encuestas de empleados son valiosas para aprender acerca de varios temas relacionados con su estado anímico, la satisfacción y la participación en la institución.

Al mismo tiempo que se realizan las entrevistas se hace carga de datos en una base de datos de perfiles profesionales con el objetivo de consultar a futuro sobre los intereses de los empleados y además capacitar a fin de sus gustos ya que actualmente no se cuenta con una base de datos con esta información.

Universo y muestra.

La población tomada para esta investigación no es grande, ya que el área estudiada tiene 49 empleados en total. Asimismo, la unidad de análisis del objeto de interés que se analizó para llevar a cabo la investigación, se constituye a partir de todas las personas que integran las oficinas de esta institución.

Se tomaron como muestras los siguientes subconjuntos con los siguientes porcentajes para cada entrevista o encuesta:

- 90% para entrevistas sobre perfiles profesionales y encuesta de medición de estado actual y niveles de satisfacción.
- 20% para encuesta de medición de utilidad percibido por el uso de herramientas de administración de proyectos Trello.



- 30% para encuestas sobre percepción de la importancia en la cultura organizacional sobre la visita a la planta Toyota:

Marco teórico

Así como la gestión de los recursos empresariales es una función crítica de la gestión en cualquier organización privada; de manera similar la gestión de los recursos públicos es una parte esencial del proceso de gobierno, o al menos debería serlo.

El propósito de mejorar los recursos y servicios públicos, y manejar de forma efectiva las instituciones del Estado, ha sido una preocupación constante de los gobiernos de América



Latina y el Caribe (ALC) desde principios de este siglo. Las autoridades ahora prestan atención a los resultados que logran sus administraciones. Los ciudadanos demandan, sobre todo, la calidad de los servicios que provee el Estado: escuelas, hospitales, unidades de administración de justicia que funcionen cada día mejor. (Jorge Kaufmann, 2015).

La gestión y administración de los recursos institucionales, permite a los sectores del Estado operar con mayor capacidad y una mejor administración de sus procesos. El desafío que enfrentan hoy las organizaciones del Estado es lograr un buen servicio a pesar del momento económico y social que se transita.

La actividad de la Administración pública se encuentra sujeta a constante presión por mejorar la forma de obtener, procesar y distribuir información dado el creciente volumen y exigencias en su manejo. Esta presión se hace cada vez más insostenible ante la expansión y el avance de nuevas tecnologías de información que apoyan el incremento a la productividad en la gestión de las empresas privadas. En países avanzados y en algunos de reciente industrialización existe avances significativos en la introducción de tecnologías de información (TI) en la administración pública (Giopp, 2005).

Cultura de la institución estudiada

Es necesario describir específicamente los valores que se transmiten dentro de este tipo de cultura institucional para poder estudiarla. Se caracteriza por ser: apolítica, obediente y decisiva; además, está integrada por personas de todas las provincias de la República Argentina, que le aportan matices culturales muy variados.

Los valores y principios se describen y se resumen fundamentalmente en creer en la palabra de la persona, fomentando la obediencia, el respeto mutuo y la corrección. También están basados en principios de sistemas de ascensos y buen comportamiento; en caso de que existan faltas disciplinarias, se llega a expulsar a quien o quienes no cumplan las órdenes. Por tal motivo, esta cultura organizacional tiene particularidades interesantes de adaptación a los cambios.

Esta institución gubernamental se basa en los principios de disciplina y obediencia, la resistencia al cambio es muy baja, es decir, si bien la coerción es moneda corriente, es poco probable que haya resistencia por parte de los empleados, la comunicación con ellos es



rígida, de poca interacción; aunque con el paso del tiempo, esto va cambiando, las nuevas generaciones que se incorporan, las cuales poseen pensamientos críticos y autónomos, impulsan a la participación entre las distintas jerarquías.

Además de tomar años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, la alta rotación del personal es generalmente en los cargos administrativos de la organización: este personal dura aproximadamente, como máximo, tres años en cada cargo que desempeña.

Clima laboral

Desde hace más de veinte años, la cultura organizacional ha cobrado una importancia de forma creciente. Los asuntos sobre los distintos tipos de culturas en las instituciones han adquirido una relevancia de índole estratégica para las empresas, comercios y organizaciones de todo tipo.

Cada día hay más persuasión en cuanto a que la cultura es uno de los "distinguidos" competitivos de la organización y, por lo tanto, una de las bases para lograr la competitividad que permita sobrevivir a las organizaciones en un mundo cada vez más cambiante y desafiante (Karpf & Ojeda, 2013).

El clima laboral que se vive en esta institución tiene factores particulares de comunicación, este elemento cultural de la organización ejerce una gran influencia en la eficacia del personal. Los estilos de comunicación se caracterizan por ser descendentes, ascendentes y lateral, en cuanto a los canales por donde fluye la información se determinan en redes formales en las que se sigue la cadena de autoridad y redes informales, conocidas como "rumor". Los rumores desestabilizan los climas de trabajo, estos crean incertidumbre sobre el direccionamiento que se sigue. La comunicación por lo general no es utilizada como una herramienta generadora de cambio.

Las órdenes apresuradas y con límites de tiempo para su entrega es uno de los elementos habituales de esta cultura que afecta directamente a los empleados. La premura con que deben ser entregados los trabajos, crea ambientes tensos que llevan a generar malestar entre las personas, llegándose a trabajar horas extras que no son remuneradas ni reconocidas a través incentivos que estimulen la motivación de los empleados, además, estos



trabajos recaen siempre sobre las personas más eficientes, marcando una notable carga de tareas en algunos empleados.

La resistencia al cambio es una de las características más fuertes de esta institución, el incorporar herramientas y procedimientos nuevos no están aceptadas por las personas, sobre todo las que tienen mucha antigüedad, son negados si ello implica salir de su rutina. Esta resistencia genera malestar en los empleados jóvenes que constantemente se encuentran en búsqueda de nuevos desafíos, se actualizan y siempre están a la vanguardia del conocimiento; cuando se intenta aplicar en la organización lo aprendido para mejorar los procesos, siempre hay obstáculos que coartan la conducta pro-activa del personal.

La asignación de trabajos a personas no especialistas en el área suele ser frecuente y se da principalmente por dos motivos: ausencia del perfil profesional o actitud de “amiguismo”; ambos conllevan a los empleados a ejecutar tareas de la institución que no son de su especialidad, generando malestar o tareas que llevan mucho tiempo y son de limitada calidad.

El cambio cultural y las generaciones

La introducción de una nueva tecnología provoca cambios sustanciales en las instituciones, sobre todo si la organización es resistente a los cambios del entorno, sin embargo, muchas empresas han encontrado en los jóvenes una oportunidad para mejorar la adaptabilidad y promover ideas innovadoras en los procesos.

Esta revolución de las nuevas generaciones ha planteado a las empresas el desafío de la convivencia intergeneracional; es decir, pensar en cómo integrar a un grupo de empleados con un rango muy amplio de edades y de encontrar la manera de entenderlos para contribuir a generar una mejor cultura organizacional.

Estas generaciones que hoy comparten el espacio laboral parten de diferentes concepciones del mundo en general. Las edades de los empleados cubren un rango muy amplio dentro de las instituciones laborales, los “baby boom” son personas nacidas entre 1946 - 1960, la generación X son los nacidos entre 1961 – 1979 y la generación Y nacidos entre 1980 – 2000.



La Generación Y es la generación del siglo XXI. También se los conoce como la generación del milenio y como la generación 2001. Esta generación ya empieza a suscitar curiosidad por parte de sociólogos y estudiosos, puesto que su conocimiento y comprensión son cruciales para saber qué forma tendrá la sociedad del futuro. Desde un punto de vista comercial, la supervivencia de muchas empresas dependerá de lo bien que sepan entender y adaptarse a esta generación Y (Lombardia, Stein, & Pin, 2008).

Para gestionar de manera adecuada y eficiente la convivencia de estas generaciones resulta imprescindible saber más acerca de las motivaciones y valores que predominan en ellas, especialmente en los recién llegados, es decir, en el grupo que podríamos denominar recién licenciados en sentido amplio: la Generación Y (Lombardia, Stein, & Pin, 2008).

Los recursos organizacionales

Los recursos son los factores productivos que permiten la prestación del servicio o entrega del producto. Para que una organización pueda cumplir con los objetivos planteados, necesita contar con los medios adecuados y, consecuentemente, realizar las tareas que contribuyan al logro de estos (Cassutti, 2016).

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Ni las compañías, ni las condiciones económicas y sociales, permanecen estáticas; por lo tanto, el uso de la tecnología, la comunicación y las metodologías de trabajo que probaron ser satisfactorios en algún momento, pueden ser obsoletos e ineficientes al tiempo, debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

Los recursos o elementos básicos de una empresa que atienden a su objetivo son principalmente los recursos humanos, que son las personas que ingresan, participan y permanecen en la institución; los recursos materiales y técnicos, necesarios para realizar operaciones básicas de la organización; los recursos financieros, referidos al dinero en forma de capital y recursos administrativos, que constituyen los medios por los cuales se plantean, dirigen y controlan las actividades.



Los recursos mencionados, requieren procesos adecuados de administración y corregirlos al entorno que son empleados para que sean un sistema flexible y logre un óptimo funcionamiento.

La importancia del correcto uso de recursos en las instituciones

La administración es un proceso que está relacionado con las áreas funcionales de una institución con el propósito de lograr eficacia y eficiencia en su gestión. La eficacia tiene que ver con el logro de las metas y la eficiencia mejora la utilización de los recursos disponibles (Kinicki, Kreitner, & Urrutia, 2003).

La organización es un punto de conexión de un sinnúmero de factores o recursos que deben emplearse con eficiencia para lograr sus fines, por lo cual, la tarea de gestión consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar, de manera óptima, los objetivos determinados.

Transformación digital

En la actualidad, la transformación digital es uno de los términos que describen lo que muchas empresas aspiran a emprender. Encontrándose con inconvenientes en cuanto se enfrentan a la realidad de lo que implica ese proceso de transformación, muchas caen en la cuenta de lo difícil que puede ser transitar ese camino mientras se intenta que servicios y productos continúen de la forma habitual. Pese a eso, hay ejemplos impresionantes de empresas que han cambiado de rumbo y transformado sus negocios al integrar la tecnología digital a su estructura para cambiar sustancialmente su forma de operar.

Transformar un negocio de esta manera no es una tarea sencilla y requiere de una gran visión y liderazgo. Los elementos principales incluyen: migrar sistemas Cloud, modernizar el software, mejorar la experiencia de los empleados al usar la tecnología y crear un entorno de trabajo más dinámico y flexible. Ante la necesidad de implementar el teletrabajo y otras medidas de aislamiento a raíz de la pandemia del COVID-19, muchas empresas han adoptado algunos de estos elementos, utilizando la tecnología por necesidad. Este desvío forzado de lo que es la dinámica normal del negocio puede que haya sido el primer paso hacia la transformación digital. El director de Bayer Group, Damian Wachowicz, dice lo siguiente:



El mundo del trabajo tuvo una de las mayores disrupciones desde que se tiene memoria. De un golpe nos tocó reinventarnos. El área de RR.HH. deberá navegar entre la incertidumbre emocional de un retorno pandémico y un cambio de paradigma que rompió con muchas barreras preexistentes en la mayoría de las organizaciones. Son dos grandes desafíos que deberán balancearse para mitigar los riesgos del presente mientras nos preparamos para un futuro de disrupción acelerado. La propagación de la pandemia del covid-19 ha llevado a que muchas empresas reorganicen sus modelos organizacionales para continuar operando. Muchas de ellas debieron adaptarse al ámbito digital, implementando el teletrabajo junto a nuevos protocolos de gestión. Una de esas prácticas es el trabajo a distancia. Allí el desafío es encontrar un sano equilibrio entre la vida personal y el ámbito laboral, incluyendo pausas saludables necesarias para el descanso y la alimentación equilibrada (Ortega, 2020).

Por otra parte, en el mismo artículo, Gustavo Aguilera, director de Talent Solutions y People & Culture de ManpowerGroup Argentina afirma:

Resultará clave seguir fortaleciendo el desarrollo del liderazgo apalancado en la confianza y el empoderamiento de las personas para fomentar la autonomía a la vez que el trabajo en equipo. Como principal desafío tras el confinamiento obligatorio, las áreas de Recursos Humanos tendrán que capitalizar los aprendizajes incorporados a nivel organizacional como así también las nuevas prácticas, procesos y modelos de relacionamiento instalados en los equipos durante la cuarentena.

Los empleados y el gobierno como protagonistas de la transformación digital

En estos últimos meses, las empresas lograron adaptarse para sobrevivir en el mercado, resolver problemas y orientar a los empleados en el camino de la transformación digital. Seguir en producción a pesar del momento generado por el COVID-19 resulta fundamental y muy difícil en estos tiempos, pero a la vez, representan una oportunidad para la transformación digital de las instituciones públicas.

En un periódico líder en innovación se publicó un artículo que señala una oportunidad para la transformación digital de las instituciones públicas y también a las empresas innovadoras de cada territorio que decía:



Las administraciones públicas sí pueden ser un escenario para probar las últimas tecnologías y experimentar, el espacio que busca abordar los nuevos retos a los que se enfrenta el sector público "sociedad, gobierno y tecnología deben ir de la mano" para lograr ecosistemas de innovación sostenibles (Julio , 2020).

Este gran cambio climático organizacional ha colocado a las personas como eje central de la escena y generando nuevos ecosistemas de trabajo como: la adaptación de las nuevas oficinas, reducción de cantidad de miembros en los grupos de trabajo para limitar la cantidad de empleados por oficinas, flexibilización de puntas en las horas de trabajo para evitar el tránsito, sumar turnos para lograr distanciamiento, Asimismo, el rol de Recursos Humanos se reinventa adaptando nuevos conceptos para ser reales agentes de cambio donde el aprendizaje debe ser constante.

Metodologías de trabajo para facilitar la administración de recursos

En las tareas que se realizan dentro de las entidades tanto públicas como privadas se debe tener un orden y establecer distintas prioridades para que las tareas y procesos que nos proponamos tengan éxito y podamos alcanzar un objetivo que hayamos planteado, evitando que este resultado esté condicionado por factores aleatorios y que la cuota de la suerte no sea la más importante a la hora de efectuarlo.

Para poder realizar las actividades dentro de una institución es necesario la aplicación de metodologías de trabajo que se adecuen a los fines organizacionales. Estos pasos no pueden ser desordenados, sino que deben tener un orden de ejecución determinado, que muchas veces es referido como un sistema metodológico, garantizando que cada una de las acciones que llevamos a cabo estén ordenadas y lo más importante, que el objetivo no sea alcanzado en forma aleatoria, sino que la ejecución del método pueda ser aplicado para un caso particular, o bien estableciendo una metodología general.

La gestión de trabajos mediante el uso de herramientas necesita apoyarse en el uso de técnicas para minimizar errores y aumentar su eficacia. Entre las metodologías para la



gestión de tareas más comúnmente empleadas se encuentran: el Diagrama de Gantt⁴, Pert⁵, Método de la Cadena Crítica⁶, etc. Cada una de ellas cuenta con sus ventajas e inconvenientes, pero todas suponen una gran ayuda a la hora de planificar y administrar recursos de la mejor manera y también en lo referente a controlar la evolución de las tareas.

Tradicionalmente, la organización de las empresas está basada en unidades departamentales y sus pilares son la jerarquía, el control y la burocracia, limitando el desempeño del personal y con la obsesión por asignar responsabilidades, lo cual influye en la capacidad de satisfacer plenamente los requisitos de flexibilidad que demanda la empresa actual. Sin embargo, la organización orientada por “procesos⁷” se basa en la gestión como sistema de flujo (no como funciones heterogéneas), ejecución de tareas por “procesos” (traspasando las barreras funcionales) y definición de indicadores de funcionamiento y objetivos, que incrementen la mejora y estén alineados, en tiempo real, con los objetivos estratégicos y tengan en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes (Club BPM, 2011).

Estas metodologías usadas para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización, nos llevan a lograr un mayor rendimiento y productividad, por consiguiente, una mejora en la calidad de los productos y/o servicios y una mejora continua, llevando a la institución hacia el correcto manejo de los recursos de gestión.

En esta idea, pensando en la institución expuesta, se pretende notar finalmente, la necesidad de seguir normativas y metodologías ya probadas con éxito en el mundo,

⁴ Es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades.

⁵ La Técnica de Revisión y Evaluación de Programas es una técnica estadística de la administración y gestión de proyectos que fue diseñada para analizar y representar las tareas involucradas en culminar un proyecto

⁶ La gestión de proyectos por cadena crítica está basada en métodos y algoritmos derivados de su Teoría de Restricciones.

⁷ Un proceso es una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, es decir de forma seguida una detrás de la otra para alcanzar un objetivo o un fin concreto.



demostrando la necesidad de seguir lineamientos como las ISO⁸, el agilísimo⁹ y algunas metodologías japonesas como las 5S¹⁰ y Keizen¹¹ entre otras.

La educación un recurso dinamizador de la administración

La educación es uno de los factores que más influye en el avance y progreso en la mejora y administración. Además de proveer conocimientos, la educación enriquece la cultura, el espíritu, los valores y todo aquello que caracteriza como seres humanos (Saborino, 2017).

Los procesos de capacitación, que son procesos educativos, son recursos dinamizadores que dan un sentido a la gestión del capacitador que tiene por misión la búsqueda de excelencia dentro de la realidad organizacional donde desarrolla su función (Heinz, 1987).

La educación es necesaria en todos los sentidos no solo para alcanzar mejores niveles de bienestar social y de crecimiento económico, sino para propiciar los factores de cambio dentro de la institución; para acceder a el uso eficiente de los recursos; para elevar las condiciones culturales de la institución; para ampliar las oportunidades de mejora; para aprovechar las metodologías y herramientas que sean necesarias para el correcto uso de los recursos; para el impulso la tecnología y la innovación.

La educación siempre ha sido importante para el desarrollo, pero ha adquirido mayor relevancia en el mundo de hoy que vive profundas transformaciones, motivadas en parte por el vertiginoso cambio de entorno, así como por el no menos acelerado desarrollo de los medios y las tecnologías de la información.

En las organizaciones privadas el conocimiento se ha convertido en uno de los factores más importantes de la producción. Las instituciones que más han avanzado en lo

⁸ La Organización Internacional de Normalización es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización.

⁹ las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta.

¹⁰ Es un método japonés que se basa en 5 fases: Seiri (eliminar), Seiton (ordenar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke (disciplina).

¹¹ Es un proceso de mejora continua basado en acciones concretas y simples.



económico son las que han logrado cimentar su progreso en el conocimiento y la capacitación. De las capacidades, el conocimiento y la innovación tecnológica dependen, cada vez más, la productividad y la competitividad.

Antiguamente, en las instituciones públicas en general y sobre todo en aquellas vinculadas con actividades netamente operativas, la educación era considerada como un gasto. Este concepto es actualmente obsoleto en su mayor parte, aunque hay áreas en las cuales la resistencia al cambio es altamente visible. Esta cultura analizada, donde los valores que se transmiten se caracterizan por ser apolíticos, obedientes y decisivos; donde se fomenta el respeto mutuo y la corrección. Así, el valor de la palabra es altamente trascendente, posee particularidades interesantes de adaptación a los cambios.

Dentro del marco descrito se infiere que la educación es la única herramienta capaz de lograr la optimización de los recursos, su uso de forma eficiente y contribuir a la flexibilidad institucional.

La capacitación en el ámbito laboral

La capacitación es un factor fundamental que proporciona a los empleados mejoras en sus competencias profesionales y capacidades interpersonales, abriendo oportunidades para su crecimiento al interior de la organización.

“Estamos frente a una necesidad de Capacitación cuando una función o tarea requerida por la Organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel” (Heinz, 1987).

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de sus objetivos. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar (Aguilar Morales, 2019).



El análisis permite reconocer básicamente si la necesidad se refiere a generar conocimientos ya que sin los cuales no es posible realizar la tarea, o lograr habilidades o destrezas que pongan en práctica o mejoren la forma de hacer lo que ya se conoce; o bien, cambiar las actitudes que predisponen para encarar la tarea con una postura distinta.

Los objetivos de la detección de necesidades de capacitación de una empresa se centran en las carencias o deficiencias que existen en los empleados, los problemas que afectan su funcionamiento eficiente y la propuesta de solución a las necesidades detectadas, lo que nos lleva a concluir que la detección de necesidades es el momento clave antes de la capacitación.

La comunicación como herramienta de cambio

Unas de las formas más comunes de superar la resistencia al cambio es educar a la persona con anticipación. La comunicación de ideas ayuda a la gente a apreciar la necesidad de un cambio y su lógica (Kotter & Schlesinger, 2008)

La comunicación es una actividad importante en el desarrollo de cualquier organización empresarial y un recurso de vital importancia. Una correcta gestión de la comunicación, constituye un factor diferencial que repercute en la productividad y competitividad de la compañía, así como en su buen funcionamiento de los factores organizacionales.

La importancia de la comunicación es evidente tanto para la organización como para el equipo que lo compone y el gran reto es conseguir una cultura organizativa predispuesta a comunicarse para lograr los objetivos.

Los procesos comunicativos permiten a la compañía mantener la coordinación entre sus diferentes partes y alcanzar así su característica esencial: ser un sistema capaz de lograr sus objetivos estratégicos mediante el uso correcto de los recursos. Además, la comunicación permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de nuevos valores y pautas de gestión, que acompañan el desarrollo organizacional y se convierten en un modelo de integración, motivación y desarrollo (Talero, 2013).



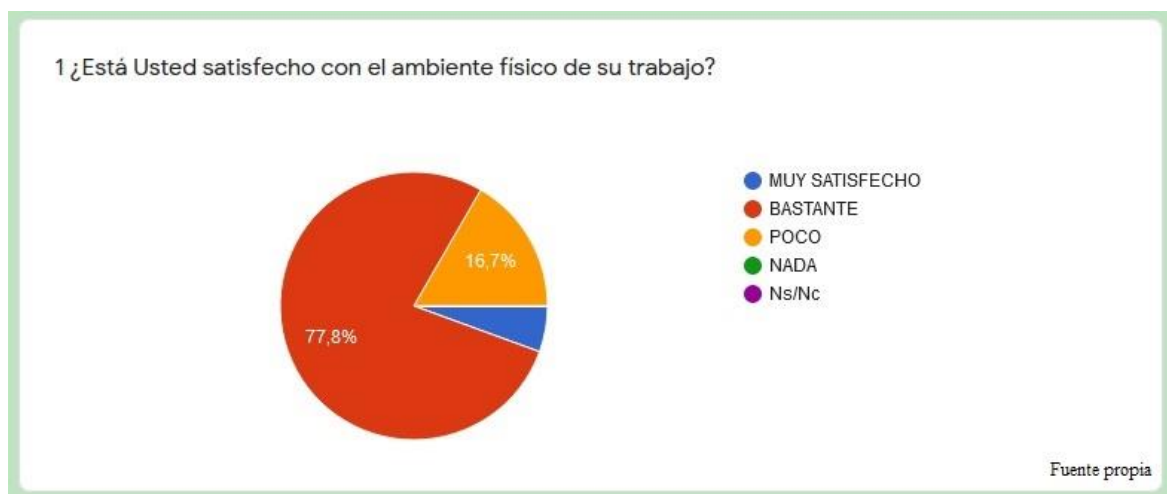
Diagnóstico

Con el fin de reconocer y así poder elaborar propuestas, se necesitó llevar a cabo un diagnóstico para conocer la situación mediante la recolección de datos y su análisis. Para ello fue necesario apreciar los aspectos más destacados mediante las siguientes encuestas.

Encuesta de medición de estado actual y niveles de satisfacción

Con la encuesta de medición actual de satisfacción, se pretendió obtener datos del estado actual percibido por los empleados en relación con el trato laboral, la forma de trabajar y las relaciones laborales, es decir, tener un panorama del estado actual de esta entidad pública en cuanto a los trabajos y empleados. Para ello se llevó a cabo una encuesta enviada mediante un enlace o *link* al 90% del total de los empleados. Una vez obtenido los resultados, se ha llegado a las siguientes conclusiones separadas por dimensiones de satisfacción:

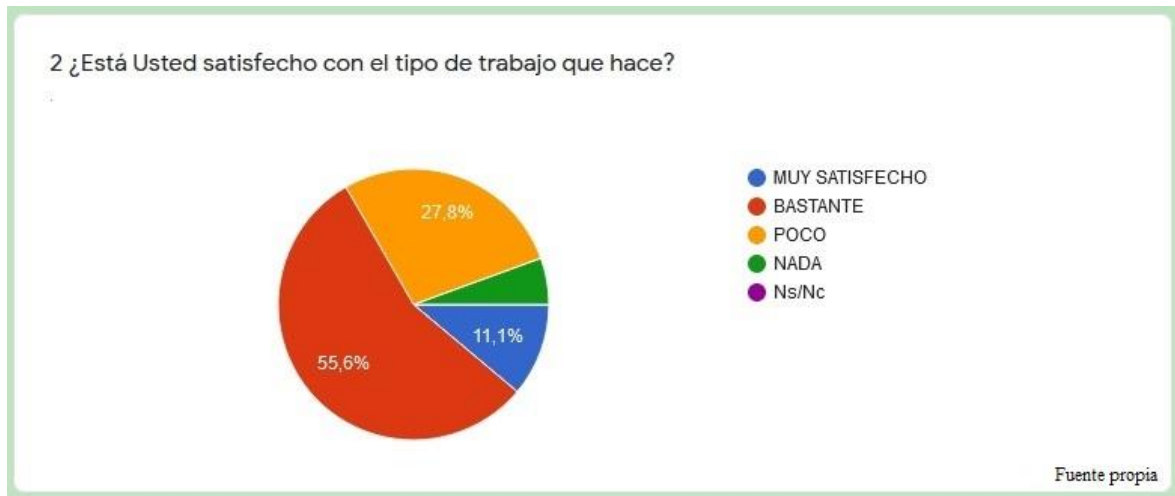
Cuadro N° 1: Tangibilidad



Se puede observar que en cuadro n° 1, la percepción que tienen los empleados sobre el espacio físico de trabajo revela que más de un 80% de encuestados está bastante y muy satisfecho con las instalaciones físicas y un 16.7% se encuentra poco satisfecho. Entonces se puede coincidir que los empleados de esta institución están satisfechos con la dimensión de la tangibilidad.

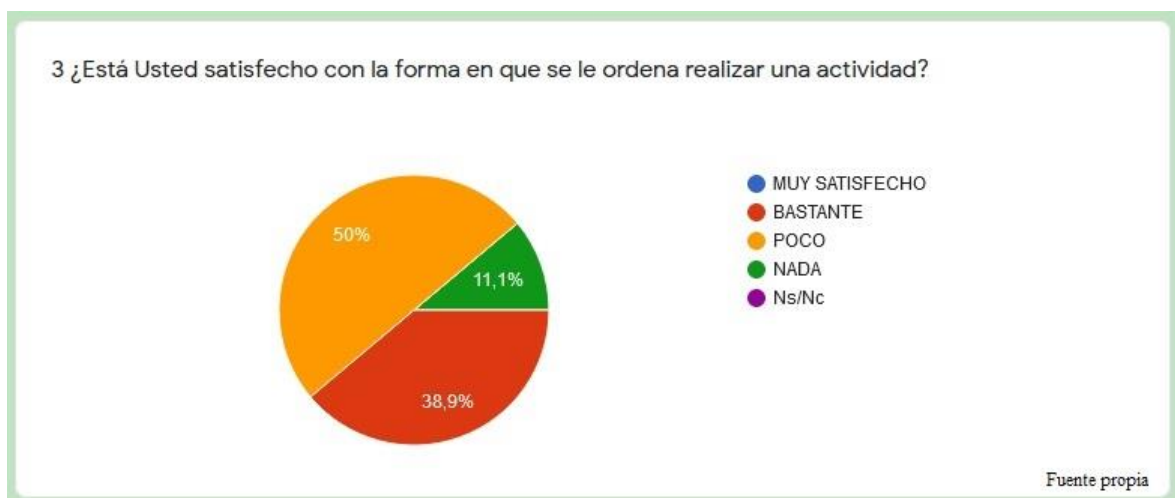


Cuadro n° 2: Satisfacción laboral



El cuadro n° 2 contiene los resultados obtenidos de la opinión de los empleados con respecto al ítem que trata sobre la dimensión de satisfacción laboral. Este refleja una satisfacción del 11.1% en relación a que los empleados se encuentran muy satisfechos y 55.6% bastante satisfecho. Además, existe un porcentaje superior al 30% de empleados poco y nada satisfecho. En conclusión, la mayoría de los encuestados están conformes con las actividades que realizan, pero no deja de ser un porcentaje importante los que no se encuentran satisfechos.

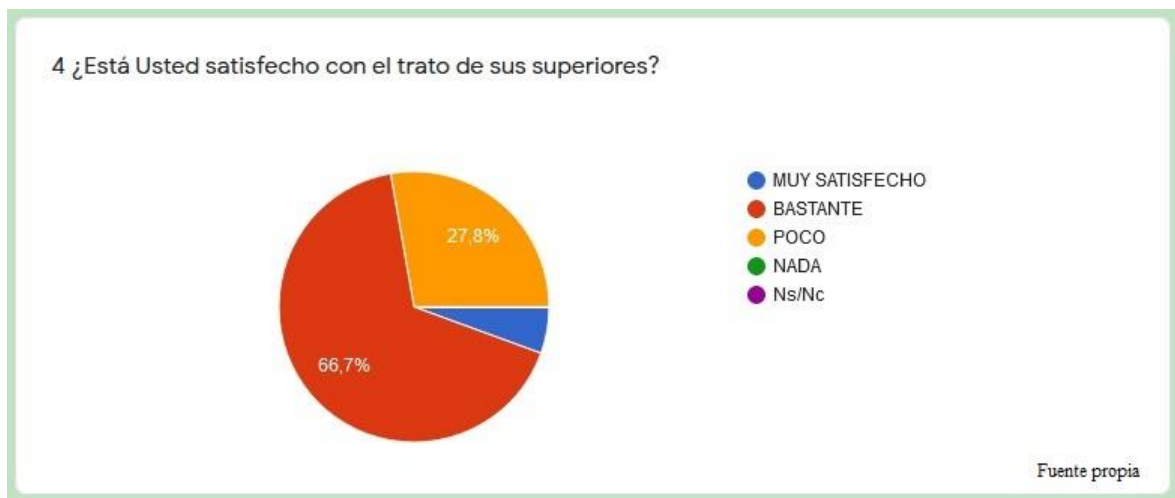
Cuadro n° 3: Comunicación





La información presentada en el cuadro n° 3 contiene resultados obtenidos de la percepción de los empleados respecto a la dimensión de comunicación laboral, es decir, a la forma en que se solicita u ordena realizar una actividad. Se puede determinar una división bastante importante, un grupo que se encuentra poco conforme con el 50% y nada conforme el 11.1%, y otro grupo bastante conforme con el 38.9%. Por tal resultado, se concluye que existe una gran disconformidad con respecto a la dimensión de la comunicación.

Cuadro n° 4: Amabilidad y cortesía

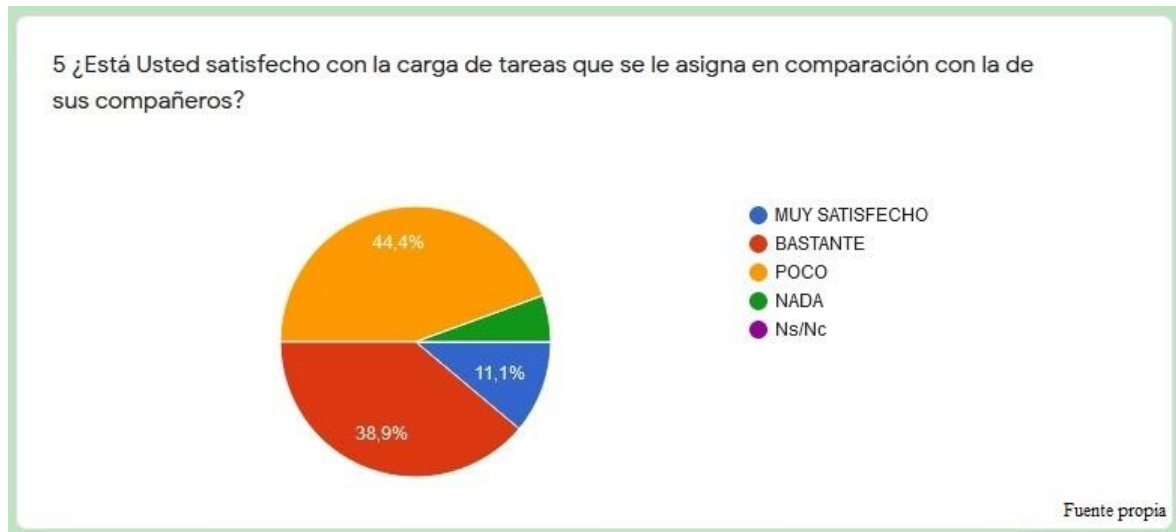


En el cuadro n° 5 se puede apreciar la opinión de los empleados sobre la dimensión de la amabilidad y cortesía donde se revela que el 70% está bastante y muy satisfecho con esta dimensión, y el 27,8% poco satisfecho.

Se puede concluir que los empleados se encuentran satisfechos con la dimensión de amabilidad y cortesía, pero un grupo significativo no lo está.

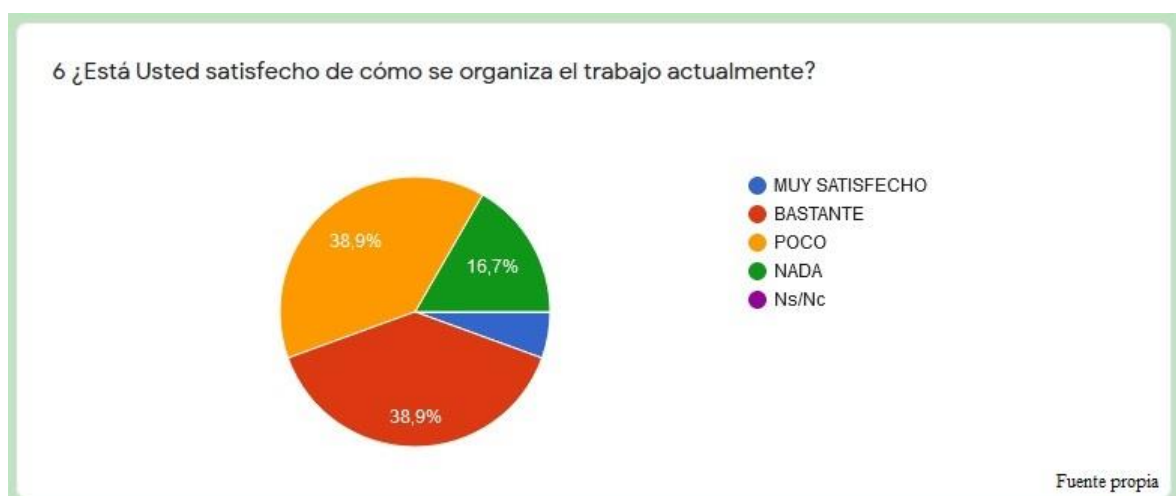


Cuadro n° 5: Equidad laboral



El cuadro n° 5 muestra los resultados de la encuesta en relación con la dimensión equidad. Se puede observar que el 38.9% está bastante satisfecho y un 11.1% muy satisfecho con el trato equitativo de los empleados, pero un 44.4% se encuentra poco satisfecho. En consecuencia y sumando a los que no están para nada satisfechos con esta dimensión, se concluye que hay una gran diferencia en la carga de tareas de los empleados por lo tanto no hay equidad laboral en un porcentaje importante.

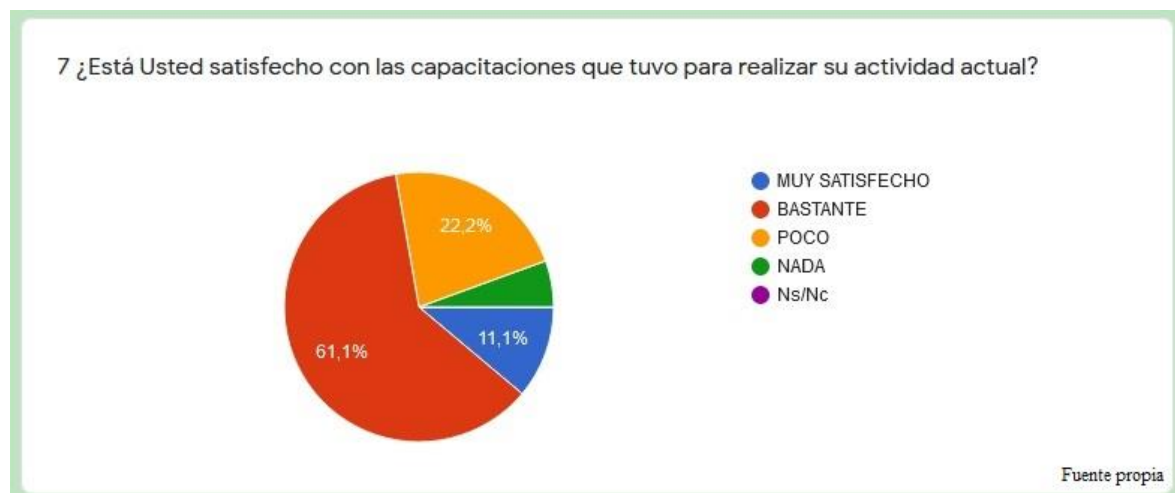
Cuadro n° 6: Eficiencia en actividades





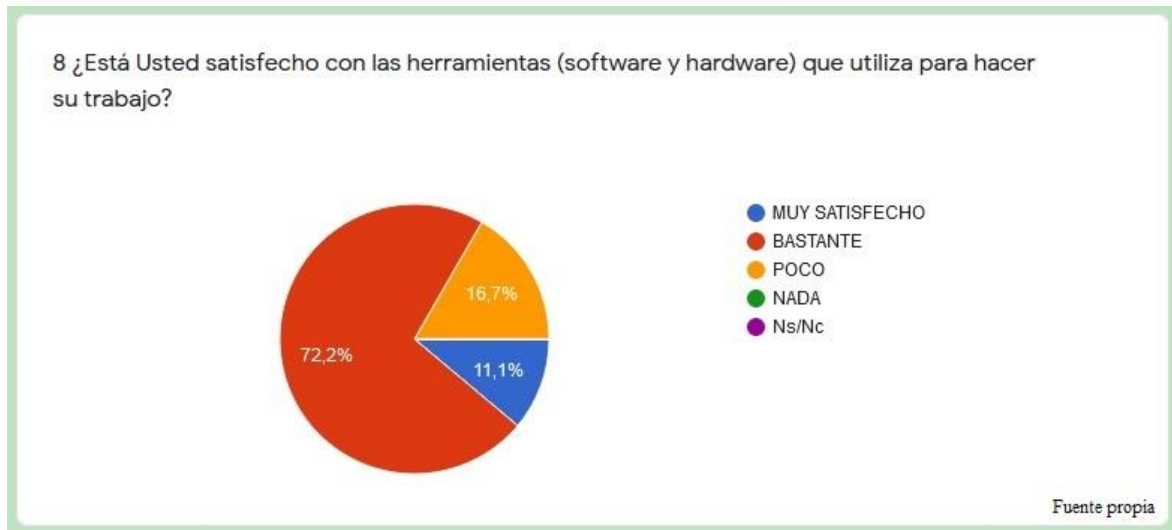
El cuadro n° 6 contiene la opinión de los empleados en cuanto a la eficiencia en los quehaceres dentro de la institución y la forma de lograrlo. Se puede observar que el 16.7% no está satisfecho, el 38.9% de los empleados está poco satisfecho y más del 40% está bastante y muy satisfecho. En conclusión, hay insatisfacción sobre la dimensión de eficiencia en las actividades.

Cuadro n° 7: Capacitación laboral



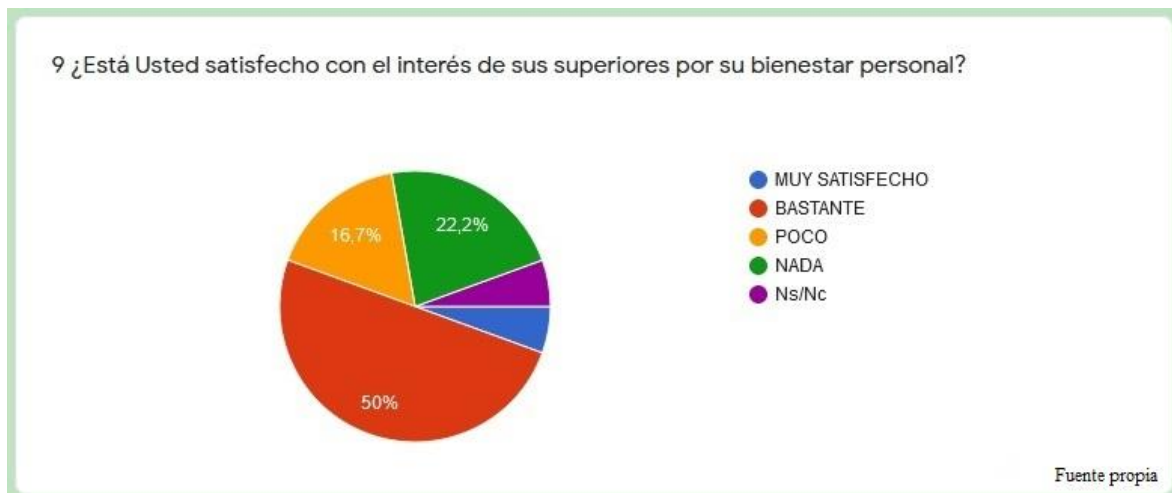
En función de la información presentada en el cuadro n° 7 que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los empleados con respecto a la educación recibida para realizar las actividades dentro de la institución estudiada, refleja que el 11.1% está muy satisfecho, el 6.1% bastante satisfecho y un poco más del 27% está poco y nada satisfecho. Se llega a la conclusión de que, si bien existe un porcentaje alto de personas satisfechas, el porcentaje que no lo está sigue siendo muy alto en cuanto a la dimensión capacitación laboral.

Cuadro n° 8: Tecnificación



Se puede observar en el cuadro n° 8, la percepción que tienen los empleados respecto a la dimensión de tecnificación. Evidencia que el 83.3% se encuentra bastante y muy satisfecho restando un 20% que está poco satisfecho con la tecnología utilizada para realizar las actividades laborales. En conclusión, hay satisfacción en la dimensión de tecnificación.

Cuadro n° 9: Comprensión personal

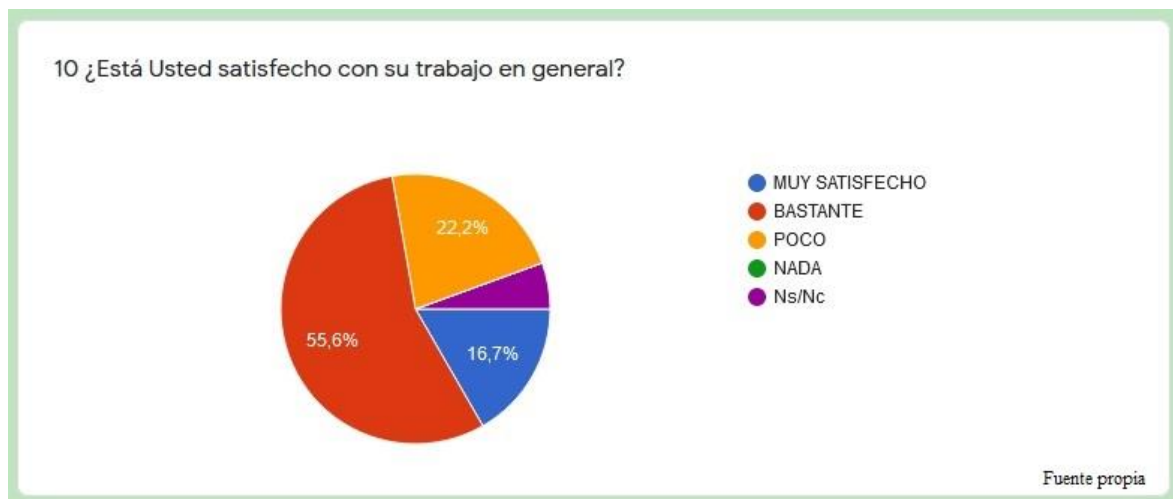


El cuadro n° 9 contiene información sobre el interés por parte de los jefes hacia los empleados en cuanto a su bienestar personal, demarcando como resultado matices bien diferenciados.



Un 50% se encuentra bastante satisfecho, un 5.5% muy satisfecho, 16.7% poco satisfecho, 22.2% nada satisfecho y el 5.5% no sabe o no contesta. si bien se podría decir que más de la mitad está satisfecho, hay un porcentaje importante de empleados que no se sienten respaldados en el bienestar personal.

Cuadro n° 10:



El cuadro n° 10 trata de englobar a los anteriores y refleja justamente un porcentaje que los resume. Se recuerda que la encuesta de medición de estado actual y niveles de satisfacción de los empleados, pretende tener información de cada trabajador sobre su actualidad laboral: cómo trabajan, cómo los tratan, cómo se sienten haciendo su trabajo, si se sienten capacitados para realizar su función, si creen que trabajan todos por igual, etc.

En la mayoría de las encuestas realizadas los porcentajes no son del todo predominantes para cada uno de los ítems, esto marcaría una notable diferencia entre grupos de trabajo y quienes los lideran.

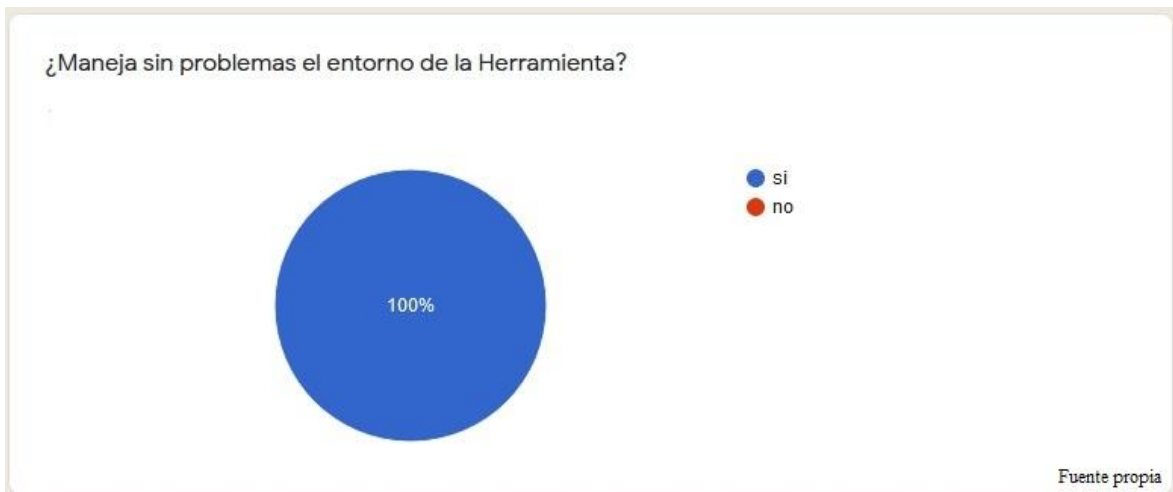
También los valores arrojados pueden darse por diferentes edades que marcan un cambio generacional entre jefes y empleados.



Encuesta de medición de utilidad percibido por el uso de herramientas de administración de proyectos

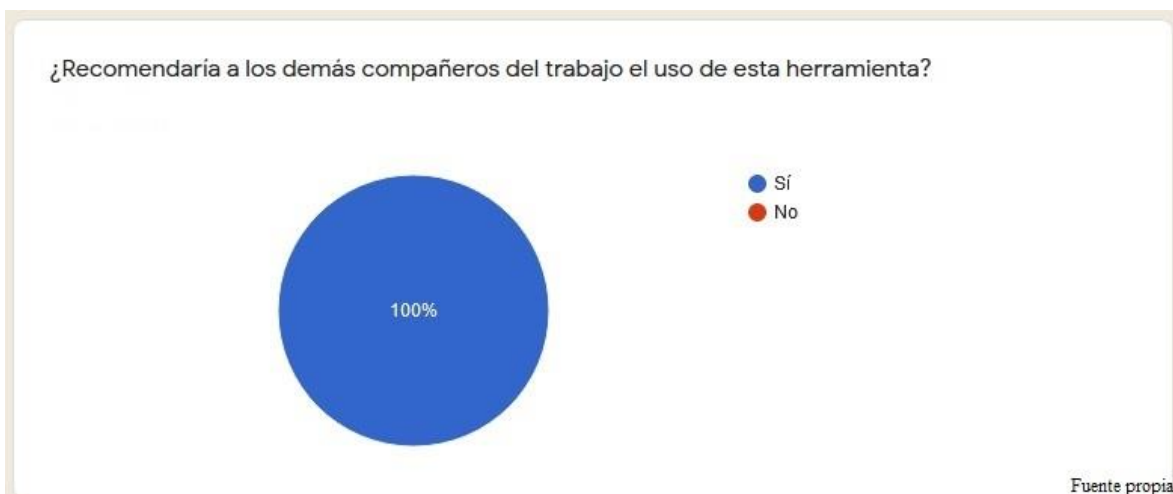
La encuesta de medición de utilidad percibido por el uso de herramientas de administración de proyectos *Trello*, fue enviada mediante enlace a dos grupos que forman aproximadamente el 20% del total de los empleados. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro n°11:



Se puede observar en el cuadro n° 11, que la percepción que tienen los empleados respecto al uso de esta herramienta es de dificultad nula. Evidencia que su uso es fácil para el grupo de empleados que lo utilizó.

Cuadro n° 12:





En el cuadro n° 12 se refleja que la totalidad de los encuestados recomendaría el uso de la herramienta para cumplir con sus labores.

Cuadro N° 13:

¿Que es lo malo y lo bueno de la herramienta?

Lo malo:
-que no se pueden agregar más etiquetas
-no todos podemos generar la estadística

Lo bueno:
-organizado
-fácil de utilizar
-vistoso

permite planificar trabajos de forma ordenada y eficaz, de fácil comprensión y con una visualización novedosa y atractiva, como sugerencia sería interesante contar un chat o mensajería instantánea con los miembros del equipo de trabajo, ya sea de forma grupal o individual.

Ayuda a organizar las tareas pero la institución no lo considera como herramienta válida.

lo malo sería que al no ser totalmente gratuita un día quede sin ofrecer servicios y lo mejor es que tiene una apps para el celular

Fuente propia

En el cuadro n° 13 se observa algunas de las respuestas más destacadas de los empleados con respecto a lo que consideran que es apropiado de la herramienta y las cosas que no lo son o deberían mejorar.

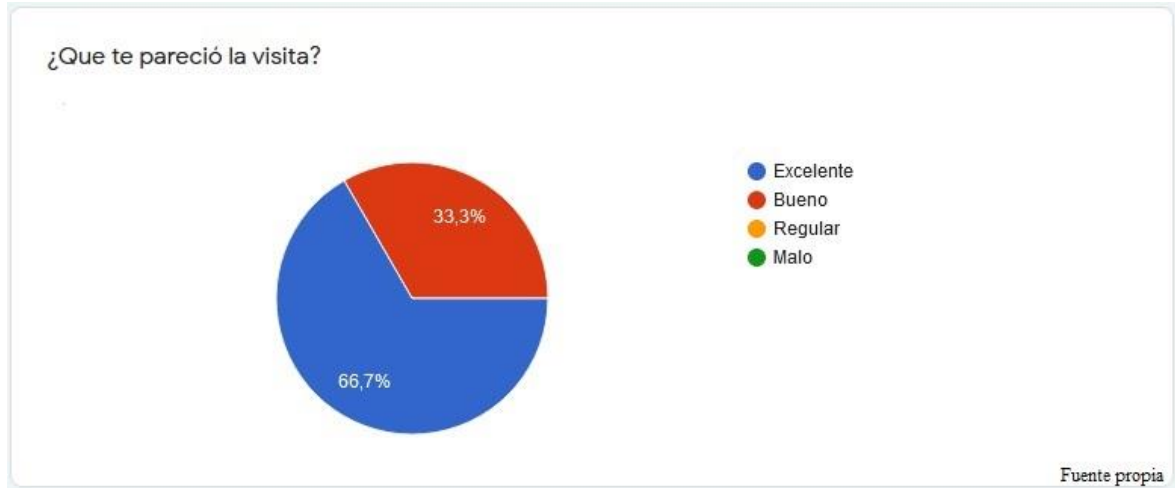
Los resultados en general son muy positivos, la aceptación del uso es total, los empleados pueden notar fácilmente que la herramienta ayuda a su labor diario. A su vez marcan con claridad las cosas a mejorar, que tienen que ver en su mayoría por usar la versión gratuita de la herramienta y por la presunta negativa de adaptación organizacional.

Encuestas sobre percepción de la importancia de una cultura japonesa en un recorrido guiado

En las encuestas sobre la percepción de la importancia en la cultura organizacional de la planta Toyota que fue enviada mediante enlace o *link* al 30% de los empleados que son los que participaron del viaje, se obtuvieron los siguientes resultados:

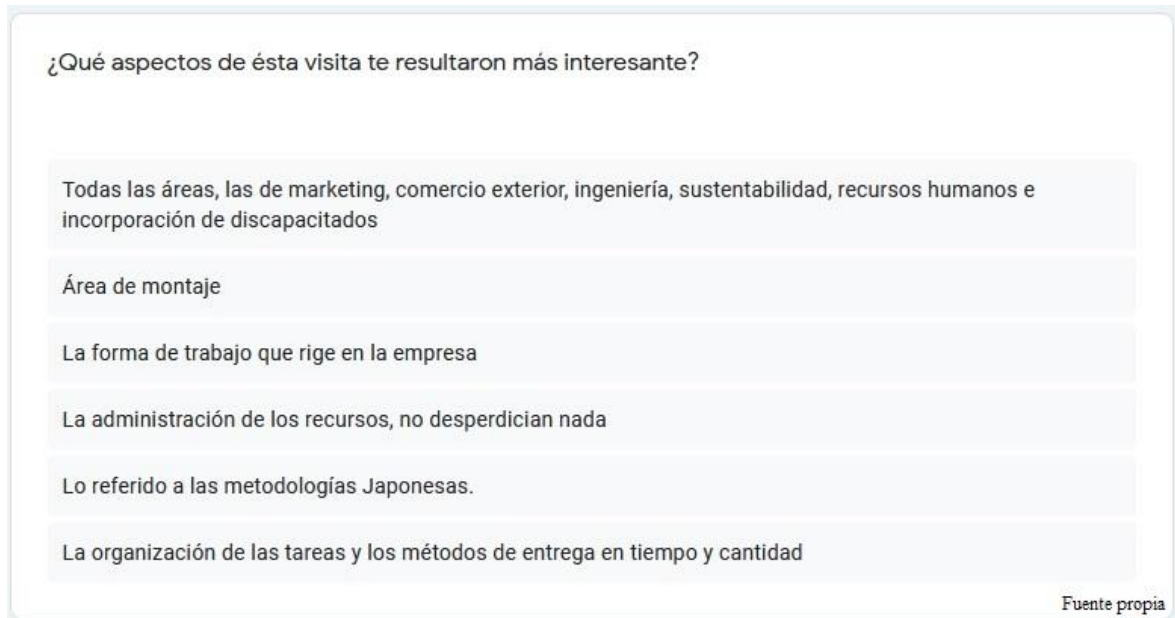


Cuadro n° 14:



En función de la información presentada en el cuadro n° 14 que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los empleados con respecto a la visita realizada y lo satisfactorio que fue para ellos su recorrido, demuestra que para el total fue bueno y excelente.

Cuadro n° 15:





Cuadro n° 16:

¿Y lo menos interesante?

- El proceso de control de calidad
- El orden y la limpieza
- Nada que acotar
- no podíamos hacer consultas ya que estábamos con auriculares en la recorrida
- Que la gente de SMATA también tiene un pie en la planta

Fuente propia

Los cuadros n° 15 y n° 16 reflejan algunas de las respuestas de los aspectos que al trabajador le resultó más y menos interesante. Es fácil darse cuenta de los intereses positivos generados a partir de esta visita y tiene que ver con la forma de cómo trabajan, cómo administran los recursos y las metodologías de trabajo que usan, despertando un interés en cada uno de ellos.

El presente en esta organización

Hay una situación particular en la realidad de este lugar. Las nuevas generaciones han cambiado mucho la forma en que se comunican e influyen sobre los que lideran los equipos, por ello, son notorias las disparidades de algunas encuestas realizadas como en la dimensión comunicación. Debemos tener en cuenta que, dentro del mismo lugar de trabajo, conviven tres generaciones distintas: los “baby boom”, la generación X y la generación Y. Esto hace que los valores, creencias y formas de actuar de las distintas generaciones sean totalmente diferentes.

Como se mencionó en el marco teórico, tanto los “baby boom” como la generación X, son generaciones que heredaron la cultura del sacrificio y el trabajo, son capaces de estar toda la vida trabajando en la misma organización, no así la generación Y, que en general, no creen en el sacrificio del trabajo para alcanzar los objetivos y no se adaptan a los sistemas jerárquicos. Buscan un contexto laboral que sea desafiante y los divierta, no tienen lealtad hacia el trabajo como tenían sus padres y no son leales con las instituciones sino con su



carrera. La generación Y, ve a sus jefes como colegas, las órdenes sin un propósito no suelen ser aceptadas por estos, lo cual es difícil la adaptación a esta cultura al ser totalmente piramidal.

Otro tema del cual habría que ocuparse es en materia de selección y rotación del personal. Los potenciales candidatos que podrían ocupar lugares estratégicos dentro de las distintas áreas, en su mayoría, no lo hacen bajo un estudio de antecedentes, sino que, se ordena generalmente solo a falta de personal sin importar su perfil profesional. Cuando este se adapta al puesto mediante diferentes formas de aprendizaje, suele ocurrir que rotan a otros lugares de la institución sin importar su afinidad a lo que estaban haciendo. Esto produce la carencia de personal calificado para realizar algunas tareas y se dificulta su satisfacción, lo cual se refleja también en las encuestas realizadas como en la dimensión de satisfacción laboral.

Conclusión de las entrevistas

Concluidas la recolección de datos y su análisis, se observa que los resultados de las tres entrevistas están totalmente relacionados, las carencias de algunas dimensiones del estado laboral actual son elogiadas en las demás encuestas. El uso de herramientas de gestión de tareas *Trello* o la forma de administrar los recursos en una entidad privada como *Toyota*, son el ejemplo.

Al detenernos a observar la dimensión tangibilidad y tecnificación, podemos determinar que la mayoría está de acuerdo. Las oficinas son adecuadas, los escritorios, computadoras e iluminación son acordes a las necesidades en su mayoría.

Sobre la dimensión comunicación y satisfacción laboral, los empleados, en su mayoría, se encuentran insatisfechos. la comunicación, es una de las herramientas más importantes en cualquier organización, y tiene mucha relación con la cultura de esta institución ya que las órdenes se suelen dar sin explicación ni propósito, y eso afecta a la motivación del trabajador. La satisfacción laboral guarda relación con las demás, tratando de solucionar las demás, ésta se vería beneficiada.



Las categorías equidad laboral y eficiencias en las actividades, son dimensiones que, en general, los empleados se encuentran insatisfechos. El interés generado en el uso de la herramienta de administración de tareas *Trello* y los comentarios realizados en las encuestas de la visita a la planta *Toyota* demuestra la necesidad que los empleados tienen en lograr una carga de trabajo equitativa y de ser más eficientes en las actividades que realizan.

La capacitación es otra de las dimensiones que los empleados demostraron no estar del todo satisfecho. Si bien, en ocasiones el trabajador recibe una capacitación adecuada, en su mayoría es de forma autónoma, siendo probable que en un futuro próximo rote a otro puesto.

En tanto, las dimensiones de amabilidad y cortesía son las que mayor satisfacción presentan. Esto se debe a lo que se mencionaba, esta cultura posee valores y principios que se describen fundamentalmente en creer en la palabra, fomentando la obediencia y el respeto.

Al detenernos a observar la dimensión compresión personal, podemos determinar que una parte importante de los empleados están totalmente insatisfechos. Esto se da particularmente por la emergencia sanitaria internacional que se está atravesando y las relaciones personales e institucionales generan desacuerdos que son reflejados en las encuestas.

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas de percepción laboral actual, utilidad de una herramienta de gestión de tareas y conocimiento del funcionamiento de una institución privada; estamos en condiciones de proponer mejoras en la administración de recursos dentro de esta gestión pública.



Propuestas de intervención

En relación con los resultados expuestos en las conclusiones sobre el análisis realizado sobre el estado actual y niveles de satisfacción, uso de herramientas de gestión de tareas y las visita a una organización privada, se pueden plantear propuestas de mejora de las dimensiones que han tenido una discrepancia mayor, como son: equidad, eficiencia en las actividades, comunicación y educación. Asimismo, se pudo ver que, si bien hay un alto grado de insatisfacción en relación con la satisfacción laboral de los empleados de esta institución, se resolvería solucionando las anteriores.

Al ser integrante de la institución analizada y consciente de la situación laboral que se vive en este lugar, se ha experimentado en el transcurso del presente análisis, el uso de una herramienta de gestión de proyectos junto con una visita guiada a una entidad privada de cultura japonesa, de tal manera de generar conceptos desconocidos e interés de los empleados en iniciar un posible cambio que mejore su situación y que tenga mayor aceptación por parte de todos.

A continuación, se detallarán las propuestas de mejora en el uso de los recursos de esta gestión pública para las dimensiones que presentaron resultados negativos:

Administración del recurso humano

La mayoría del personal de esta institución es reclutado para un fin general y una vez dentro de ella se prepara para realizar distintas tareas, también existe otro porcentaje menor que se incorpora con fines específicos y carreras de grado. Este sistema de selección tiene en cuenta solamente las pruebas intelectuales y físicas para el ingreso, dejando de lado las “habilidades blandas¹²”. Se debería no solo mejorar los sistemas de selección de personal en cuanto a sus habilidades, sino también, tener en cuenta la rotación y los gastos de tiempo de reentrenamiento, para poder tener empleados con vocación de servicio y con un perfil adecuado al puesto de trabajo.

¹²Las habilidades blandas o softskill son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras.



Considerando que en esta área los errores cometidos suelen acarrear inconvenientes importantes, contratar empleados no calificados para este tipo de tareas, repercute en distintos niveles de la organización. Es necesario, que haya cada vez más empleados que no sólo tengan la voluntad de realizar sus trabajos, sino también tengan a la capacidad para poder hacerlo y en el caso que la rotación de estos sea inevitable, planificar con tiempo la educación o entrenamiento del nuevo trabajador.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello por lo que esta institución debería considerar al recurso humano como el recurso más importante; su correcta administración es una tarea fundamental y decisiva.

Los elementos culturales identificados y explicados anteriormente, repercuten en el clima laboral de forma directa ya que ellos hacen que el personal conviva en la organización en un espacio organizacional poco favorable.

Una de las propuestas principales es continuar con la carga de base de datos sobre perfiles profesionales y las habilidades blandas. Esto beneficiaría a todas las partes analizadas, los empleados ocuparían sus puestos correspondientes de trabajo, habría mayor equidad en las tareas asignadas, se producirían trabajos de calidad y en menor tiempo, las capacitaciones que surjan serían asignadas a quien corresponde, etc.

Si bien la rotación es uno de los mecanismos de funcionamiento de esta institución que impide una continuidad en los proyectos iniciados y limita a la generación de ideas tendientes al mejoramiento continuo, hacer un cambio implicaría modificar la estructura y funcionalidad de los grupos. Por tal motivo, se propone, hacer transparente esta rotación, con un tiempo prudencial para que no sea una sorpresa y así el grupo de trabajo y el trabajador puede iniciar planes de contingencia para que los proyectos no pierdan continuidad y evitar el despilfarro de recursos.

Capacitación para lograr sensación de pertenencia

En virtud de las dimensiones analizadas, es evidente las necesidades de capacitación en esta dependencia, siendo fundamentalmente, de cambio de actitud del trabajador para



disponer a encarar las actividades con una postura diferente, lograr una mejor comunicación y trabajo en equipo.

Las capacitaciones son la base para generar cualquier tipo de cambio, no solo vinculadas con el interés particular por el conocimiento de los procedimientos y el mejoramiento de las actividades llevadas a cabo en esta institución; sino más bien con que puedan resolver sus problemas de la forma más rápida, ágil, logrando equidad y motivación.

Con la capacitación, se debe lograr que los empleados tengan una menor resistencia al cambio, que pierdan el temor al fracaso y que tengan más confianza en sí mismos. Además, que los motive el espíritu competitivo y el crecimiento profesional, haciéndolos sentir parte del equipo y la institución.

Estas capacitaciones no solo tienen que ser dadas a los empleados, sino también a los mandos altos y medios. Asimismo, poder capacitar al personal operativo, otorgando las herramientas necesarias para poder desarrollar su tarea con la mayor calidad y claridad posible.

No necesariamente las capacitaciones tienen que estar dictadas o impartidas por un especialista, el cambio de actitud puede y sería mejor si se produce en equipo. Esto puede ser suficiente para comenzar el proceso de cambio, y a partir de ello, generar espacios colectivos a fin de transmitir el conocimiento a los demás.

A continuación, se detallan dos actividades necesarias para cumplir con este objetivo, reuniones periódicas y dinámicas de trabajo en equipo mediante juegos.

1. Reuniones periódicas

Teniendo en cuenta que el mundo corporativo está afrontando una transformación digital debido a la pandemia del COVID-19 y si bien es totalmente difícil transitar este camino, se intenta que las metas propuestas sigan siendo alcanzadas.

El propósito es contribuir a la existencia de un clima laboral adecuado, a fin de lograr una mayor percepción de las variables físicas, donde haya participación de todas las



jerarquías, fomentando la igualdad en post de mejorar el manejo de los recursos de la institución.

Considerando además que el entorno de trabajo colaborativo sigue siendo un foco importante y si bien esta institución sigue trabajando en un alto porcentaje de forma presencial, la participación de todos es fundamental, por tal motivo las reuniones de trabajo periódicas, ya sea virtuales o presenciales, lograrán iniciar un proceso de madurez institucional mediante la mejora en la comunicación, es una buena opción no solo para garantizar el control periódico de los procesos; sino, para generar la participación en todos los empleados en distintos niveles, haciéndolos sentir parte del trabajo logrado día a día.

Objetivos:

- Aumentar la confianza del grupo de trabajo.
- Ayudar a los equipos a entender el objetivo de sus tareas y directrices sobre el trabajo que realizan.
- Contribuir a definir los perfiles que desempeña cada trabajador en el grupo.
- Constatar la valoración de los empleados en los trabajos propuestos.
- Posibilitar la anticipación a los problemas, al recibir información sobre las debilidades y fortalezas que están percibiendo los empleados.
- Potenciar la cohesión de los miembros del grupo, impulsando el trabajo colaborativo.
- Garantizar un control periódico de las tareas.
- Facilitar la adopción de soluciones y la corrección de fallos
- Dar autonomía al poder trabajar sin moverse sus casas y disponibilidad para organizar el tiempo.

Planificación:

Aprovechando las instalaciones adecuadas que posee esta institución y para conseguir el éxito de las reuniones, estas no deben limitarse a una comunicación unidireccional, donde el moderador dé instrucciones sobre lo que hay que hacer. Estos encuentros deben ir dirigidos a la integración y participación de los empleados, lo que requiere retroalimentación de lo hablado, donde ellos sean escuchados, elaboren propuestas, mencionen con qué no están a gusto y sean tenidos en cuenta.



Un factor muy importante a tener en cuenta es que es posible una desvinculación emocional del trabajador con la institución, si esta se realiza por videoconferencias y además puede presentar una dificultad para lograr el trabajo en equipo sin provocar el cambio en la cultura que se pretende.

Es necesario planificar las reuniones previamente, analizando los siguientes aspectos:

- Definir previamente los objetivos que se persiguen con el encuentro. Para que los resultados sean óptimos, es vital concretar el fin de la reunión y el orden del día del encuentro.
- La participación es para el total de los empleados divididos en grupos de acuerdo a diferentes objetivos, dependerá de si están relacionados con el objeto del encuentro. No es necesario que sean el mismo moderador siempre, pero debe ser una persona que favorezca el trabajo en conjunto y la participación.
- La duración no debería ser prolongada en una primera etapa ya que es una actividad nueva en esta institución y puede que los empleados, al ser muy extensa, piensen que es una pérdida de tiempo.

Además, resulta importante provocar un poco de flexibilidad y diversión en la rutina de trabajo, por ejemplo: hacer una planilla de cumpleaños, festejar ascensos y nuevos empleados, etc. Hará que estos últimos se sientan parte del lugar y más conectados como grupo, esto repercute directamente en la satisfacción laboral.

2. Dinámicas de trabajo en equipo mediante juegos

Habiendo mencionado ya la particularidad de esta cultura tan rígida y los comentarios positivos del viaje a la planta *Toyota*, la segunda propuesta de capacitación es mediante las dinámicas de trabajo en equipos, ya que mediante esta es posible fortalecer el sentido de cohesión y pertenencia a un grupo, así como la colaboración de sus miembros.

Este tipo de herramientas de juegos supone una participación de todos los empleados, haciéndolos sentir importantes, dado que cada persona tendrá un papel significativo que jugar.



El juego del Paintball¹³ se han inspirado en la disciplina militar que justamente es la esencia de la institución analizada, tiene conceptos básicos de ésta en su origen: el trabajo en equipo, el espíritu de sacrificio, la gestión grupal, el liderazgo, la búsqueda de una ventaja estratégica, la tarea de roles y la responsabilidad de ejecutar tácticas.

Objetivo, que los empleados:

- Planifiquen tácticas y estrategias.
- Ejerzan liderazgo de equipos y organización de roles.
- Logren comunicación e intercambio de información.
- Generen creatividad y toma de decisiones.
- Puedan hacer gestión del tiempo.
- Tengan actitudes positivas hacia los desafíos.
- Tengan confianza y apoyo mutuo.
- Consigan autoestima y lealtad.
- Alcanzen equilibrio y flexibilidad.

El juego estará dirigido a todos los empleados de la institución analizada. Los encargados de impartir el entrenamiento serán dos profesionales que integran esta institución, quienes tienen la carrera de Licenciatura en Psicología y especialista en tácticas de combate. Los responsables o delegados deberán alquilar la estructura edilicia e insumos necesarios.

Retroalimentación y experiencias vividas

En esta instancia se hará una importante reflexión para lograr que el juego en equipo produzca las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Énfasis en el uso de herramientas de gestión de tareas

Es momento de elaborar propuestas que contribuyan a mejorar las dimensiones de equidad laboral y eficiencias en las actividades.

¹³ El paintball es un juego de estrategia complejo en el que los participantes usan pistolas de paintball, para disparar bolas de pintura contra los integrantes del otro equipo



La pérdida de control en las tareas, la sobrecarga en algunos empleados y la duplicidad de sus trabajos es habitual en esta institución. Las herramientas de gestión de tareas asisten directamente ante estas situaciones.

Como se mencionaba en las encuestas, la satisfacción del uso de una herramienta de gestión de tareas generadas en un grupo reducido fue totalmente favorable. La integración a todas las áreas de este aplicativo requiere de la planificación detallada a continuación:

Capacitación al empleado

Las capacitaciones se deben generar en dos etapas, teórica y práctica. En la primera se definirán conceptos y alcance de la herramienta que se usará y en la práctica directamente se trabajará en las mismas oficinas con las actividades diarias.

Consideraciones generales

Como se había mencionado, el nombre de la herramienta usada es “Trello”, la cual posee tres ventajas indispensables para el éxito de su implementación en esta cultura organizativa que son: poseer una Apps para el celular, está en español y además es gratuita.

Objetivos:

- Optimizar el uso de los recursos.
- Lograr equidad en la carga de tareas para los empleados.
- Seguimiento de las tareas.
- Toma de decisiones de forma rápida.
- Aumento de la productividad.
- Control total sobre las tareas.
- Anticipación de desviaciones.
- Mejora la comunicación interna

El curso estará dirigido a todos los empleados de esta institución. El contenido de la instrucción será dividido en tres (3) etapas:

1. Preparar al empleado para integrar los conceptos necesarios para poder usar la herramienta.



- a. ¿Qué son las metodologías y para qué sirven? ¿Qué es Kanban?
- b. ¿Qué son las herramientas de gestión de tareas o proyectos?, que ventajas tienen? Ejemplos de empresas que lo usan. ¿Qué ventaja tendría el uso de estas en nuestra institución? Ejemplo carga de tareas.

2. Adecuar cada oficina con unos monitores adecuados que permitan conexión a internet para videoconferencia y pueda se proyecte la herramienta de gestión de tareas para que sea visible y transparente para todos.

3. Hacer el seguimiento diariamente durante dos semanas corrigiendo y aconsejando sobre su uso. Luego de las dos semanas el control será semanalmente hasta lograr la autonomía de los grupos en su uso.

El encargado de dictar la clase teórica y práctica será un miembro de esta institución, que fue participe y promotor de la primera etapa de pruebas. En cuanto a la duración será de dos (2) horas aproximadamente de clase teórica y un periodo de 4 a 6 meses de seguimiento y control de la etapa práctica.



Conclusiones

Finalizada la investigación y cumplidos los objetivos que se plantearon al comienzo, se cuenta con los elementos para concluir la situación planteada en la introducción. Es necesario aclarar que siendo parte de esta institución y habiendo iniciado el presente análisis en la cursada de la carrera en donde aún no sucedía la pandemia del Covid-19; se pensaba que gran parte de la solución de la administración de los recursos era mediante herramientas de gestión y delimitando procesos, sin embargo, las soluciones arribadas en el transcurso del desarrollo del trabajo final de especialización fueron en otra dirección, donde es notorio que hay más trabajo por hacer con el recurso humano, en especial a quienes lideran los grupos de trabajo.

En el proceso de mejoras, educación y motivación de un lugar de trabajo, las personas pasan a ser protagonistas del éxito institucional y de los beneficios que se consiguen. Este cambio que se pretende realizar necesita una preparación para involucrarse activamente dentro del cambio que exige todo sistema. El reto es básicamente el de aportar al desarrollo de la calidad humana de la institución; el de fortalecer una cultura de calidad que ingrese, socialice, motive, desarrolle y conserve al recurso humano, para que, por medio de este, se fortalezca una buena administración de recursos. Debería educarse a la gente no sólo para que acepte las ideas de cambio o mejoramiento, sino para que participe y se comprometa en ello y modifique sus actitudes en virtud del propio bienestar del empleado y de su equipo. Debería brindarse las condiciones para que las personas consigan empoderarse de su trabajo con autonomía, generar competencias, aprendan a liderar proyectos, a cooperar y colaborar entre cada uno de ellos y a introducir mejoras a través del tiempo, trabajando en conjunto y aprendiendo de las lecciones vividas.

Hace mucho tiempo la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento más en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica; los empleados que la componen, como seres humanos, necesitan de la satisfacción de cubrir las necesidades, si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral. Sin embargo, en esta cultura organizacional, caracterizada por las reglas internas, el temor a sanciones, las conductas invariables, el respeto por el superior, etc.; se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo dominante. Esto no permite una



conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de trabajo para transitar por el camino de la optimización de los recursos. Todos saben y cuestionan, pero nadie impulsa una verdadera fuerza hacia el cambio que les permita trabajar en climas desafiantes, colaborativos y motivacionales.

En la actualidad, con cada cambio de gobierno, se impulsan modificaciones a nivel estructura organizativa, y esto hace que este lugar deba responder a necesidades cambiantes de forma constante. Lo que se busca con los nuevos paradigmas en la administración de recursos dentro de esta gestión pública, es permitir a la organización lograr ser un modelo institucional que responda adecuadamente a las nuevas exigencias de gobierno y a la transformación digital; de tal manera que cualquier cambio que se produzca, tenga una repercusión favorable en los servicios ofrecidos como entidad gubernamental. Entonces, siguiendo un camino de dinamismo como se propone en este Trabajo Final; esta institución, fortalecería su habilidad para adaptarse a cambios en su cultura, procesos, servicios y tecnologías entre otros aspectos, siempre contando con el personal idóneo y comprometiendo a todos los empleados para lograr una ventaja competitiva y sostenible mediante el uso correcto de los recursos.

Paradójicamente, el “área de sistemas” que debería acompañar este cambio propuesto, es el que más se resiste a trabajar de forma proactiva, eficiente y mediante la adopción de software de gestión; en este lugar los desarrollos siguen siendo de forma tradicional en su totalidad, no propician la participación de los que son beneficiados por los trabajos de esta oficina, se resisten a realizar reuniones de coordinación y los fracasos no solo son constantes, sino que además, no hay retroalimentación de lo vivido; es de poco interés la disciplina BPM¹⁴, y mucho menos proyectar a futuro una arquitectura empresarial¹⁵. Hay mucho por hacer, este trabajo de análisis es solo el inicio de un posible gran y magnífico cambio.

¹⁴ La Gestión de Procesos de Negocio es una disciplina de gestión compuesta de metodologías y tecnologías.

¹⁵ La arquitectura de la empresa es el conjunto de elementos organizacionales que describen a la empresa y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos hasta los más bajos, con el fin de optimizar la generación de productos y servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes.



Al mismo tiempo y de cara al futuro, sería importante implementar otras herramientas como lean¹⁶, scrum¹⁷ y otras metodologías innovadoras que fortalezcan el desempeño de los empleados, para lograr la madurez necesaria para adaptarse a cualquier tipo de cambio. Estamos comprobando en la actualidad, cambios enormes en las instituciones públicas y privadas, en ocasiones dramáticos; la pandemia del Covid-19 está introduciendo nuevos paradigmas que quizás sean permanentes en muchas organizaciones, esta podría ser una oportunidad para que las entidades públicas produzcan y adopten los cambios que son necesarios hace tiempo.

¹⁶La metodología Lean es una forma innovadora de gestionar los procesos de una empresa. Su objetivo es eliminar actividades que no aportan valor, para así poder obtener un producto o servicio de mayor calidad y que mejore la experiencia de los clientes.

¹⁷Scrum es una metodología de trabajo que nos ayuda a conseguirlo y que, además, permite agilizar la entrega de valor al cliente en iteraciones cortas de tiempo.



Referencias bibliográficas

- Aguilar Morales, J. E. (2019). *EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN*. Recuperado el 07 de 23 de 2020, de <http://www.direcciondepersonal.com/>: http://www.direcciondepersonal.com/diagnosticos_de_necesidades_de_capacitacion.pdf
- AméricaEconomía.com. (21 de 04 de 2016). *4 ventajas de las reuniones semanales*. Recuperado el 25 de 03 de 2020, de <https://mba.americaeconomia.com/>: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/4-ventajas-de-las-reuniones-semanales>
- Arevalo Ponce, J. C. (29 de 01 de 2016). *Importancia de la cultura y clima organizacional en el contexto militar*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de <https://www.monografias.com/>: <https://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>
- Barrado, G. (21 de 10 de 2019). *¿Buscando una actividad de team building? ¡Haced un paintball!* Recuperado el 25 de 03 de 2020, de <https://www.paintballelmarques.com/>: <https://www.paintballelmarques.com/mundo-paintball/paintball-para-empresas/>
- Battle, S. (04 de 08 de 2020). *Los colaboradores como protagonistas de la transformación digital*. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de www.lanacion.com.ar/: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-colaboradores-como-protagonistas-transformacion-digital-nid2409285>
- Cassutti, M. (2016). *Administración de las Organizaciones*. Argentina: UNC - FCE.
- Chávez, i., & Romero, A. (07 de 2012). *PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVA*. Recuperado el 25 de 03 de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/>: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2673/15/UPS-GT000300.pdf>
- Club BPM. (2011). *El libro del BPM 2011*. Madrid - España: Centro de Encuentro BPM, s.l. (Club BPM).
- Galloti, F. L. (05 de 2015). *NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTION POR PROCESOS EN ARGENTINA*. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de repositorio.utdt.edu/: https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2061/MBA_2015_Lanteri.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público, un enfoque analítico*. Santo Domingo: Búho - República dominicana. Recuperado el 22 de 07 de 2020, de https://books.google.com.ar/books?id=7wiHn_kmWvkC&pg=PA304&dq=La+actividad+de+la+administraci%C3%B3n+publica+se+encuentra+sujeta+a+constante+presion+por+mejorar+la+forma+de+obtener+procesar+y+distribuir+informaci%C3%B3n+dado+el+creciente+volumen+y+exigenc
- Heinz, M. J. (1987). *La Capacitación - un recurso dinamizador de las Organizaciones*. Buenos Aires - Argentina: EPSO - Escuela de Psicología Social de las Organizaciones. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0206_HeinzMJ.pdf
- Jorge Kaufmann, M. S. (2015). *Construyendo Gobiernos Efectivos*. New York N.W.: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de <https://books.google.com.ar/books?id=07F2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=La+captaci%C3%B3n,+por+parte+del+gobierno,+de+recursos+suficientes+de+la+econom%C3%ADa+de+una+manera+apropiada,+junto+con+la+asignaci%C3%B3n+y+el+uso+de+estos+recursos+con+eficiencia>
- Julio , H. (19 de 08 de 2020). *Idoia Ortiz y las claves del govtech: "Sociedad, gobierno y tecnología deben ir de la mano"*. Recuperado el 20 de 08 de 2020, de <https://www.innovaspain.com/>: <https://www.innovaspain.com/especial-covid-19/>
- Karpf, L., & Ojeda, H. (2013). Cultura Organizacional. *Conocimiento & Dirección (C&D)* 53, 80.
- Kinicki, A., Kreitner, R., & Urrutia, H. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F., None: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). *La elección de estrategias para el cambio*. Brighton, United States: Harvard Business School Publishing Corporation.
- LHHARG. (22 de 04 de 2016). *Los beneficios de las Reuniones de Trabajo Periódicas*. Recuperado el 25 de 03 de 2020, de <https://lhh-argentina.com.ar>: <https://lhh-argentina.com.ar/los-beneficios-de-las-reuniones-de-trabajo-periodicas/>
- Lombardia, P., Stein, G., & Pin, J. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de la generación Y*. Barcelona España: IESE Business School - Universidad de Navarra.
- López, J. M. (21 de 09 de 2017). *Administraciones públicas: ¿software libre o software propietario?* Recuperado el 23 de 05 de 2019, de <https://blogthinkbig.com/>



<https://blogthinkbig.com/administraciones-publicas-software-libre-o-software-propietario>

Ortega, M. (12 de 08 de 2020). *Recursos humanos: crisis, teletrabajo y los desafíos de la pospandemia*. Recuperado el 20 de 08 de 2020, de www.ambito.com.ar:
<https://www.ambito.com/perfil/713003-matias-ortega>

Saborino, S. M. (17 de 04 de 2017). *Educación para alcanzar bienestar*. Recuperado el 23 de 03 de 2020, de <https://www.diariolasamericas.com>:
<https://www.diariolasamericas.com/educacion-alcanzar-bienestar-n4119880>

Sallán, J. G. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. España: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Ciencia.

Stephen A. White, P. D. (2009). *BPMN guía de referencia y modelado*. Florida USA: Future Strategies Inc.

Talero, M. F. (8 de 10 de 2013). *La comunicación organizacional*. Recuperado el 24 de 02 de 2020, de <https://www.gbsrecursoshumanos.com>:
<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/la-comunicacion-organizacional/>