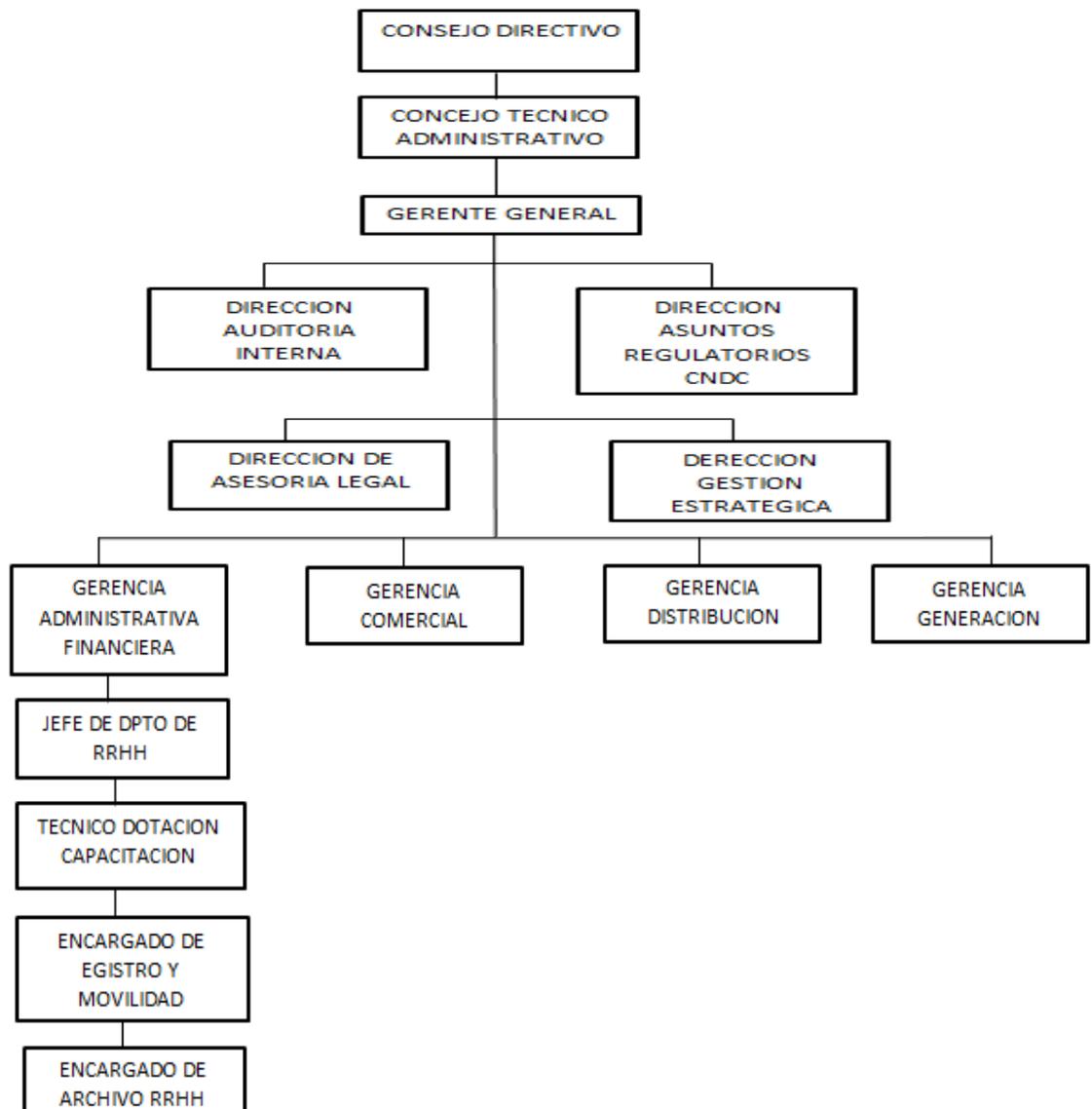


1.1. ÁREA DE TRABAJO

La modalidad “memoria de experiencia profesional” será realizada en el Departamento de Recursos Humanos de SETAR de la ciudad de Tarija, que está a cargo de la Lic. Liliana Almazán como Jefa de Departamento.

SETAR Cercado centraliza la información del área Administrativa y Técnica de todo el Departamento de Tarija, cuenta con un total de 287 trabajadores de los cuales 238 son fijos, 49 eventuales, incluyendo los subsistemas de Entre Ríos, El Puente, Yacuiba, Villa Montes, Bermejo.

ORGANIGRAMA DE SETAR



SETAR tiene una estructura orgánica que está conformada por un Concejo Directivo que tiene bajo su dependencia el Concejo Técnico Administrativo, Gerente General y las Direcciones, posteriormente se encuentran la Gerencia de Generación, Gerencia de Distribución, Gerencia Comercial y la Gerencia Administrativa y Finanzas.

Como se puede observar el Departamento de Recursos Humanos está bajo su dependencia lineal de la Gerencia Administrativa y Financiera (GAF), y tiene bajo su dependencia al Técnico de Dotación y Capacitación, Encargado de Registro y Movilidad y Encargado de Archivos de Recursos Humanos.

El presente organigrama de SETAR se encuentra vigente y está en un proceso de reestructuración y reordenamiento puesto que la empresa diagnostico las falencias y falta de actualización del organigrama. De acuerdo a un análisis realizado con respecto a la estructura organizacional se evidencio que el Departamento de Recursos Humanos debe tener la estructura funcional (ANEXO 2).

Se pudo observar que el organigrama actual de la empresa no se encuentra actualizado en la ubicación de puestos en los determinados niveles lo cual requiere una propuesta de mejoramiento para un nuevo organigrama.

El Departamento de Recursos Humanos está a cargo del la Lic. Liliana Almazán que cumple las siguientes funciones:

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Administrar los procedimientos de supervisión, desarrollo y atención del personal, controlando los procesos de selección, compensaciones, evaluación, capacitación, bienestar social y todos aquéllos que contribuyan a lograr la eficiencia y productividad laboral.
- Planificar, organizar, ejecutar, controlar y dirigir las actividades relacionadas con el personal de SETAR.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Administrar los procesos de contratación del personal en sus diversas modalidades, así como cese del personal observando los dispositivos legales y vigentes.
- Tener a su cargo los folders del personal, que deben estar permanentemente actualizados, debiendo influir todos los registros necesarios del personal.
- Dirigir y supervisar el adecuado control y registro de asistencia, puntualidad, permisos, licencias, vacaciones y otras acciones que afecten la normal asistencia a sus puestos de trabajo.
- Fomentar y mantener un clima organizacional favorable, utilizando las herramientas de gestión necesarias.
- Aplicar el reglamento interno del personal.
- Organizar y supervisar las acciones pendientes a regularizar las vacaciones, bajas médicas, permisos y otros.
- Extender y autorizar certificados y notas para la filiación al seguro social y otras afines.
- Proponer modificaciones al reglamento específico del SAP así como la difusión, revisión y actualización de manuales, Estatutos y Reglamentos Internos de la institución.
- Revisar en forma mensual los incrementos, descuentos, etc. A los que el funcionario debe ajustarse antes de la elaboración de la planilla de haberes.
- Ejecutar la elaboración de planillas de sueldos y salarios, refrigerio y transporte tomando en cuenta todos los aspectos que el caso requiere.
- Llevar a cabo la evaluación del personal, orientándola al logro de una mayor productividad y eficiencia.
- Revisar mensualmente el tiempo de trabajo del funcionario para determinar los años de servicio para el pago de bono de antigüedad.
- Elaborar el plan de promociones, rotación, capacitación y escala salarial tomando en cuenta Reglamentos Internos, y la Ley General del Trabajo.

- Elaborar y aplicar políticas de Recursos Humanos.

A cargo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos se encuentra el TECNICO DE DOTACIÓN Y CAPACITACIÓN que cumple las siguientes funciones:

- Dirigir, supervisar y evaluar las actividades orientadas a llevar la inducción y capacitación del personal nuevo contratado.
- Realizar estudios para verificar las necesidades del personal en la empresa y justificarlas cualitativamente y cuantitativamente.
- Implementar el proceso de reclutamiento del personal a través de convocatorias internas o externas, etc.

En el Departamento de Recursos Humanos supervisado por el Jefe del Dpto. Se encuentra el cargo de ENCARGADO REGISTRO CONTROL Y MOVILIDAD cumpliendo las siguientes funciones:

- Ejecutar actividades de registro, control y los procesos de Movilidad del Personal de SETAR.
- Realizar labores de recepción, clasificación, registro y archivos de la documentación para el file personal de los trabajadores activos en la institución.

Finalmente según el organigrama se encuentra el puesto de ENCARGADO ARCHIVO DE RECURSOS HUMANOS que tiene como función principal:

- Realizar el archivo y control de los activos de los empleados de la empresa, además de desarrollar otras actividades instruidas por su inmediato superior.

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con 1 jefe y 4 trabajadores auxiliares que son los encargados de controlar y regular todos los movimientos de los 238 trabajadores de la empresa, lo cual se puede ver que el personal del Dpto. de Recursos Humanos no desempeñan sus funciones eficientemente ya que cuentan con un número elevado de trabajadores.

Una vez analizado se recomienda fortalecer el sistema de trabajo que tiene el Departamento de Recursos Humanos con todos los jefes de las distintas áreas de trabajo. Para que exista buena comunicación, coordinación, planificación y control en cada determinada área, con el fin de facilitar y mejorar las funciones desempeñadas por el Dpto. de Recursos Humanos.

En el Departamento de Recursos Humanos es donde desarrollaremos a profundidad nuestro trabajo de profesionalización digitalizando y sistematizando los documentos e información que se encuentran dentro de un File para facilitar la obtención de la información de manera eficiente y eficaz.¹

1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Mediante una entrevista realizada a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos manifestaron que no cuentan con un sistema informático actualizado y completo del personal de trabajo, lo cual conlleva a una dificultad en la toma de decisiones.

La documentación solo se encuentra de manera física en archivos, de forma desorganizada y desactualizada, debido a diferentes factores (falta de personal encargado, falta de espacio, equipo y material necesario, etc.).

Entre las dificultades manifestadas cuando se requiere información para tomar decisiones son:

- El desconocimiento de años de servicio del personal.
- Las vacaciones que se encuentran pendientes, adeudadas y cumplidas.
- El número de memorándum entregados (llamadas de atención, rotación, asensos, despidos, instructivos y reestructuraciones).
- Licencias otorgadas y solicitadas al personal.
- Actualización constante del Currículum.
- Bajas médicas otorgadas en diferentes gestiones.
- Cambios de personal.

¹ MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE SERVICIOS ELÉCTRICOS TARIJA pag. 58-62

- Higiene y seguridad en determinadas Áreas, etc.

Estas dificultades están ocasionando conflictos en el momento de tomar decisiones sobre el personal para su rotación interna, cambios, asignación de nuevas funciones, contratación de personal, evaluación de desempeño, llamadas de atención, etc. por no contar con información clara, precisa, confiable y sistematizada.

1.3. OBJETIVO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar y proponer registros para un sistema de información que facilite el control, seguimiento y acceso a la información del Departamento de Recursos Humanos de SETAR y contribuya a la toma de decisiones oportunas.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico interno en el área de Recursos Humanos de la empresa SETAR.
- Organización lógica que facilite al acceso y eliminación de la información innecesaria.
- Realizar un relevamiento de información actualizada del personal con la que cuenta el Departamento de Recursos Humanos.
- Proponer nuevos registros, modelos para la recolección de la información del personal.
- Socializar las propuestas y dar a conocer la nueva base de datos para el conocimiento y aceptación de la nueva herramienta.

1.4. ALCANCE

1.4.1. ALCANCE ESPACIAL

El presente trabajo de profesionalización se llevara cavo en la ciudad de Tarija tomando en cuenta que la “pasantía profesional” será realizada en la oficina central de SETAR que está ubicado en la av. Jaime Paz Zamora (Morros Blancos).

1.4.2. ALCANCE TEMPORAL

El trabajo de profesionalización será elaborado en un periodo de tres meses del 13 de agosto al 13 de noviembre.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.1. Antecedentes

SETAR pasó por diferentes transformaciones en su Naturaleza Jurídica y Denominación durante gestiones pasadas, quedando como SETAR y eliminándose SETAR S.A. en el último Estatuto vigente de Servicios Eléctricos de Tarija.

ESTATUTOS DE SERVICIOS ELÉCTRICOS TARIJA 537/ 2007 de fecha 13 de Diciembre de 2007

El presente estatuto tiene por objetivo establecer el nuevo marco normativo para el funcionamiento de Servicios Eléctricos de Tarija, en adelante SETAR, en sujeción a la constitución política del estado las leyes vigentes, el decreto supremo 27451 del 14 de abril del 2004, el contrato de adecuación suscrito en fecha 30 de junio del 2004 entre SETAR y las superintendencia de electricidad, y demás normas aplicables.

ENTIDADES PARTICIPANTES, NATURALEZA JURIDICA Y DENOMINACION.-

- 1.** La empresa está constituida por dos entidades del sector público: la Prefectura del Departamento de Tarija y el Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado.
- 2.** La naturaleza jurídica de la empresa es la de una empresa pública que ejerce sus actividades en sujeción a la Constitución Política del Estado, las Leyes de la Republica y demás disposiciones vigentes, por lo tanto no está regida por el Código de Comercio y disposiciones afines.
- 3.** La empresa será denominada “Servicios Eléctricos Tarija”, con la sigla “SETAR” eliminándose el texto S.A. de su estatuto original, toda vez que en su conformación no concurrió ni concurre ningún capital privado.

OBJETO DE SETAR.- De acuerdo al Estatuto de SETAR suscrito en fecha 13 de diciembre de 2007, estipula que SETAR tiene por objeto principal la prestación de servicios públicos de: Generación y Adquisición, Transmisión, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica del Departamento de Tarija y dentro del territorio nacional, en el marco de las normas legales aplicables.

PATRIMONIO DE SETAR.- El patrimonio de SETAR está conformado por recursos públicos destinados por la Prefectura del Departamento de Tarija y por recursos públicos destinados por el Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado, que a los efectos del presente estatuto se denominara las entidades públicas participantes (EPP).

La nueva composición accionaria de SETAR de la siguiente manera:

Gobierno Departamental Autónomo de Tarija	99,9647
%	
Gobierno Municipal de Tarija	0,0353
% ²	

2.2. ENTIDADES QUE RIGEN A SETAR

La Industria Eléctrica en Bolivia se divide en tres actividades:

- Generación,
- Transmisión
- Distribución.

La especialización en dichas actividades ha dotado la mayor confiabilidad del Suministro Eléctrico al consumidor final. Por otra parte, el sostenido crecimiento de la demanda eléctrica requiere permanente de significativa inversión en la infraestructura eléctrica.

Empresa nacional de electricidad (ENDE)

Una empresa pública nacional estratégica, para el abastecimiento de Energía Eléctrica a la población Boliviana. La empresa se dedica a la Generación, Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica en Bolivia. La empresa es

²ESTATUTO DE SERVICIOS ELECTRICOS TARIJA

supervisada y regulada por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE).

La empresa SETAR desde el 2015 compra electricidad de ENDE.

Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)

Es la Máxima Autoridad Ejecutiva de (SETAR).

En SETAR la Máxima Autoridad es el Gerente General Lic. Alfredo Becerra Serpa

Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE).

Regula, supervisa y controla la industria eléctrica, jugando un rol protagónico en el desarrollo social, económico y productivo del estado plurinacional de Bolivia, también tiene como objeto las actividades orientadas a facilitar las condiciones para el acceso universal y equitativo al servicio básico de electricidad, así como al desarrollo y expansión de la industria eléctrica, permitiendo la satisfacción de la demanda interna, la generación de excedentes y la integración nacional y regional.

SETAR es regulada y supervisada por la AE Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad.

Sistema Interconectado Nacional (SIN)

Es el conjunto de centrales de Generación Eléctrica y Sistemas de Distribución que se encuentran interconectados entre sí por el Sistema Nacional de Transmisión (SNT).

La red de transmisión operada por ENDE transmisión articula el sistema interconectado nacional (SIN).

Su objetivo principal del (SIN) es tener un abastecimiento constante y seguro de energía eléctrica para las distribuidoras.

SETAR desde el 2015 está dentro del Sistema de Interconectado Nacional (SIN) y compra energía eléctrica de ENDE, en la ciudad de Tarija existen dos sistemas que no están interconectados con el (SIN) que son Entre Ríos y Bermejo.

2.3. NORMAS GENERALES DEL SECTOR PUBLICO QUE APLICA SETAR

SETAR es una empresa publica que se rige en Normas, Decretos, Reglamentos y Leyes:

Ley N° 1604 - ley de electricidad

La presente Ley norma las actividades de la Industria Eléctrica y establece los principios para la fijación de precios y tarifas de electricidad en todo el territorio nacional. Están sometidas a la presente Ley todas las personas individuales y colectivas dedicadas a la Industria Eléctrica, cuales quiera sea su forma y lugar de constitución. La producción de electricidad de origen nuclear será objeto de ley especial.

- **La ley SAFCO 1178:**

La Ley SAFCO determina cómo se debe administrar los recursos públicos y qué sanciones existen para las personas que no cumplen estas normas.

- **La ley general de trabajo:**

La presente ley determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes de trabajo, con excepción del agrícola que será objeto de disposición especial. Se aplica también a las explotaciones del Estado y cualquier asociación pública o privada.

SETAR es una de las empresas que está regulada por la Ley General de Trabajo y por la Ley SAFCO N° 1178, es por eso que el Departamento de Recursos Humanos tiene complicaciones en la toma de decisiones por que son dos leyes con dos objetivos distintos .

- **Decreto supremo 26115**

“Sistema de Administración del Personal”: Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes.

- **Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz 1178:**

La presente ley anticorrupcion esta orientada a identificar las causas de la corrupcion y no solo los efectos que son los delitos propiamente dichos. En ese sentido, la Ley propuesta contempla una politica preventiva y a la vez punitiva

- **ley N° 1883 - Ley de Seguros:**

La presente Ley comprende las actividades de asumir riesgos de terceros y conceder coberturas, la contratacion de seguros en general, el prepago de servicios de indole similar al seguro, asi como los servicios de intermediacion y auxiliares de dichas actividades, por sociedades anonimas expresamente constituidas y autorizadas a tales efectos, por la Superintendencia de pensiones, valores y seguros.

- **Ley N° 1333 - del Medio Ambiente:**

La presente ley tiene por objeto establecer las normas para la conservacion, proteccion, mejoramiento y restauracion del medio ambiente y los recursos naturales , asegurando su uso sostenible.

2.4. EXTENSION TERRITORIAL DE LA EMPRESA

SETAR tiene una extensión territorial muy amplia ya que abarca en todo el Departamento, siendo Tarija el sistema central y está constituida por sus diferentes subsistemas.

Sub Sistema Entre Ríos

Sub Sistema Yacuiba

Sub Sistema Bermejo

Sub Sistema Villa Montes

Sub Sistema El Puente

El subsistema de Iscayachi y Yunchara figuran bajo su dependencia de SETAR central Tarija. Mientras que los otros subsistemas tienen su dependencia y manejan su propia Administración.

2.5. MISIÓN Y VISIÓN

2.5.1. Misión

“SETAR es una empresa dedicada a la Distribución y comercialización de Energía Eléctrica, con estándares de calidad, confiabilidad y seguridad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con gestión auto sostenible, comprometida con el desarrollo del Departamento de Tarija, mejorando la calidad de vida de la población, comprometida con la sociedad, sus trabajadores y el medio ambiente”

2.5.2. Visión

“Ser una empresa eficiente, moderna y transparente, líder en el sector eléctrico, motor del desarrollo integral del Departamento de Tarija, que brinde un servicio continuo y satisfaciendo la demanda con servicio de calidad a sus usuarios, brindando confiabilidad, respetando al medio ambiente, con sostenibilidad financiera, generando utilidades con el compromiso y esfuerzo de sus Recursos Humanos”

2.6. OBJETIVOS

2.6.1. Objetivo general

Distribución, Generación y Comercialización de energía eléctrica, para satisfacer las necesidades de la población usuaria de manera eficiente, oportuna y sostenible para la satisfacción de la demanda social e impulsar el desarrollo Departamental, garantizando la calidad de servicios, precautelando la economía del usuario, con la prestación de servicios de calidad y cumpliendo con las leyes, normativa, legislación Boliviana vigente y la ley de la electricidad.

2.6.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos están establecidos por:

- Disponer de un plan estratégico a largo plazo.
- Contar con diseño de ingeniería de adecuación técnica para recibir la interconexión al sistema nacional.

- Implementar un sistema de información integrada para todos los subsistemas.
- Reducir los índices de pérdidas técnicas y no técnicas en todos los sistemas.
- Dar cumplimiento a los requisitos técnicos-legales, normativa vigente y las expectativas del usuario aplicables a la actividad de la empresa.
- Prioriza la seguridad y salud de los trabajadores identificando, evaluando y suprimiendo o minimizando los riesgos a los que están expuestos.
- Proporcionar los medios técnicos, humanos necesarios para una correcta implantación y mantenimiento de los distintos sistemas de gestión.
- Comunicar y hacer partícipe a todas las partes intervinientes en la empresa de la política de calidad, seguridad y medio ambiente, siendo tarea de la gerencia general el respaldo y revisión de dicha política, así como la disposición de causas de comunicación entre dichas partes.
- Establecer periódicamente objetivos en las gerencias y direcciones controlando su cumplimiento y así mejorar continuamente la eficacia de los sistemas de gestión.
- Evitar disconformidades mediante la adaptación de medidas correctivas y preventivas.
- Hacer un uso racional de los recursos que implique el mínimo impacto para el medio ambiente, garantizando una óptima gestión ambiental.
- Disponer en todos los niveles de la organización un sistema de mejora continua de nuestros procesos, condiciones de trabajo y la minimización de los impactos ambientales.
- Dotar a los trabajadores de la formación necesaria con el fin de garantizar una plantilla de personal altamente cualificada en materia técnica, calidad, seguridad y medio ambiente.

- Priorizar evaluaciones periódicas y practicar la planificación participativa.
- Integrar en todo los niveles jerárquicos de la empresa el sistema de calidad, medio ambiente y seguridad, entendiendo que una buena gestión e implantación del mismo solo es posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de SETAR.

2.6.3. Objetivos estratégicos 2018-2022

Para alcanzar el futuro visualizado, con las características descritas por los trabajadores de SETAR y cumplir al mismo tiempo los objetivos asignados en el plan estratégico institucional de la Gobernación de Tarija, se han identificado los siguientes objetivos estratégicos, mismo que describimos agrupados en 4 perspectivas gerenciales, siguiendo el orden, del modelo de cuadro de mando integral, metodología que utilizaremos en adelante para expresar los objetivos estratégicos correspondientes al presente plan.

- **Perspectiva financiera** : desde la perspectiva de satisfacer las expectativas de los stakeholder SETAR plantea los siguientes objetivos estratégicos:
 1. **La incorporación** de nuevos consumidores depende en incremento de los ingresos esperados.
 2. **Estrategia comercial** .- este objetivo que busca incorporar como clientes de SETAR a consumidores industriales con grandes demandas y consumo estable para mejorar es factor de carga y optimizar las compras de potencia
 3. **Cambios de conductor (plan de inversiones)**.- el cambio de conductor en las acometidas de los usuarios tiene el propósito de utilizar un tipo de cable que evite el robo de energía y de esta manera reducir las pérdidas no técnicas en el sistema.
 4. **Mejorar la calidad**.- es un mandato de la ley de electricidad y por ello constituye un objetivo estratégico de la empresa, cumplir con los indicadores de calidad de:
 - a) Producto técnico

- b) Servicio técnico
- c) Servicio comercial

5. **Implementar un SGC.-** optimizar la gestión de SETAR pasa por implantar un sistema de gestión basado en procesos y orientando al cliente.
6. **Gestión de mantenimiento.-** el mantenimiento de las redes y equipos es muy importante para mejorar la calidad del producto técnico. Por ello un objetivo estratégico es implantar un sistema de gestión de mantenimiento.
7. **Uniformar el sistema de información.-** SETAR atiende 6 subsistemas, algunos de los cuales tienen cierta autonomía de gestión técnica y administrativa, sin embargo para fines regulatorios, los indicadores de SETAR son declarados de forma general, como empresa unificada.
8. **Mejorar el factor de carga en los sistemas.-** este objetivo busca optimizar las compras de potencial.

- **Aprendizaje**

1. **Capacitación de personal.-** Es importante para empresa contar con personal idóneo para las funciones que desempeñan, esto es posible lograr de dos maneras, la primera es rotación de personal, buscando renovación permanente con profesionales de perfiles cada vez más ajustados a los nuevos requerimientos de la empresa, y la segunda es capacitar al personal actual. en virtud a que se tienen como objetivos aspectos que pueden afectar la forma habitual como se ejecutan algunos procesos, es necesario capacitar al personal en dichos procesos. Ambas fuentes de necesidades de capacitación, apuntan a que sea un objetivo estratégico de SETAR el elaborar y ejecutar un programa de capacitación.

A continuación señalamos de manera indicativa las áreas de capacitación relacionadas con los demás objetivos estratégicos de este plan.

Regulación

Cobranzas

Temas técnicos

2. **Asignación de responsabilidades en el sistema unificado de información.-** La creación e implantación del sistema de información uniformado o unificado de la empresa no es suficiente si las responsabilidades en el acopio y sistematización de esta información no están adecuadamente especificadas.
3. **Administración de la tarifa única.-** la empresa contara con una estructura tarifaria uniforme en todos los sistemas.

2.7. PRINCIPIOS Y VALORES

2.7.1. Principios

SETAR, empresa consolidada, a través de la consideración y apego a los siguientes principios lograra alcanzar el liderazgo, crecimiento y eficacia en el logro de sus objetivos, estableciendo para ello los siguientes principios:

- **Desarrollo sostenible de las competencias:** Estimulamos el desarrollo continuo de los individuos y el aprendizaje a lo largo de la vida.
- **Eficiencia:** El principio de eficiencia nos obliga a la correcta y optima asignación y utilización de los recursos en el suministro de electricidad a costo mínimo.
- **Transparencia:** El principio de transparencia nos exige, como autoridades públicas responsables de los procesos regulatorios, conducir de manera pública, asegurando el acceso a la información sobre los mismos a toda autoridad competente y personas que demuestren interés y que dichas autoridades públicas rindan cuenta de su gestión, en la forma establecida por las normas legales aplicables, incluyendo la ley N° 1178, Ley SAFCO y sus reglamentos.
- **Calidad:** El principio de calidad nos obliga a observar los requisitos técnicos que establezcan los reglamentos.
- **Continuidad:** El principio de continuidad establece que debemos prestar el suministro sin interrupciones, a no ser las programas por razones

técnicas debidamente justificadas, las que resultaren de fuerza mayor o de las sanciones impuestas al consumidor por incumplimiento de sus obligaciones o uso fraudulento de la electricidad.

- **Adaptabilidad:** El principio de adaptabilidad promueve la incorporación de tecnología y sistemas de administración actuales, que aporten mayor calidad y eficiencia en la prestación de nuestro servicio.
- **Neutralidad:** El principio de neutralidad nos exige un tratamiento imparcial a todos los consumidores.
- **Ente basada en las personas.**
- **Buen gobierno corporativo.**
- **Excelencia empresarial.**
- **Protección al medio ambiente.**
- **Crecimiento sostenible.**
- **Servicio de calidad, seguro y eficiente.**

2.7.2. Valores

SETAR está sustentada en tres pilares fundamentales (valores)

1. **Compromiso:** Este es el “valor “más apreciado por los asistentes al taller, se refiere al compromiso que los empleados de SETAR demuestran con el trabajo y los resultados de la empresa. Se refleja generalmente en la dedicación y esfuerzo en las tareas que realizan en la empresa, así como en el tiempo que le dedican a esta, especialmente en momentos de alta presión y cuando se demanda su participación.
2. **Responsabilidad:** Es el valor que hace referencia a que el trabajador que lo posee se hace cargo del resultado de su trabajo. Por lo tanto un trabajador responsable realizara, de forma consciente, el mejor posible de manera que los resultados de este sean los esperados dentro el estándar de calidad de la empresa.
3. **Coordinación:** Este valor es expresado en dos dimensiones:
 - ✚ La primera se refiere a la coordinación que realizan trabajadores de diferentes especialidades para realizar una tarea o lograr un objetivo en la empresa.

- ✚ La segunda se refiere a la coordinación entre los sistemas eléctricos que atiende SETAR, Algunos de ellos desconectados entre sí, pero que tienen la necesidad de coordinar en diferentes aspectos de la empresa que son unificados.

Otros valores

- **Compromiso:** Cumplimos con las promesas y obligaciones contraídas con nuestros clientes, empleados, proveedores, organismos reguladores y comunidades.
- **Seguridad:** Protegemos la salud, bienestar y seguridad de nuestros empleados.
- **Desarrollo:** Exploramos constantemente nuevas oportunidades de crecimiento y expansión auto sostenibles a largo plazo.
- **Trabajo en equipo:** Estimulamos las alianzas entre los individuos y los departamentos para que la empresa opere a su máximo potencial, como equipo podemos tener mejores logros que cualquier persona individual.

2.8. POLÍTICAS DE SETAR

Las políticas son un conjunto de decisiones y lineamientos, mediante los cuales se establecen los marcos de actuación que debe orientar la gestión de SETAR.

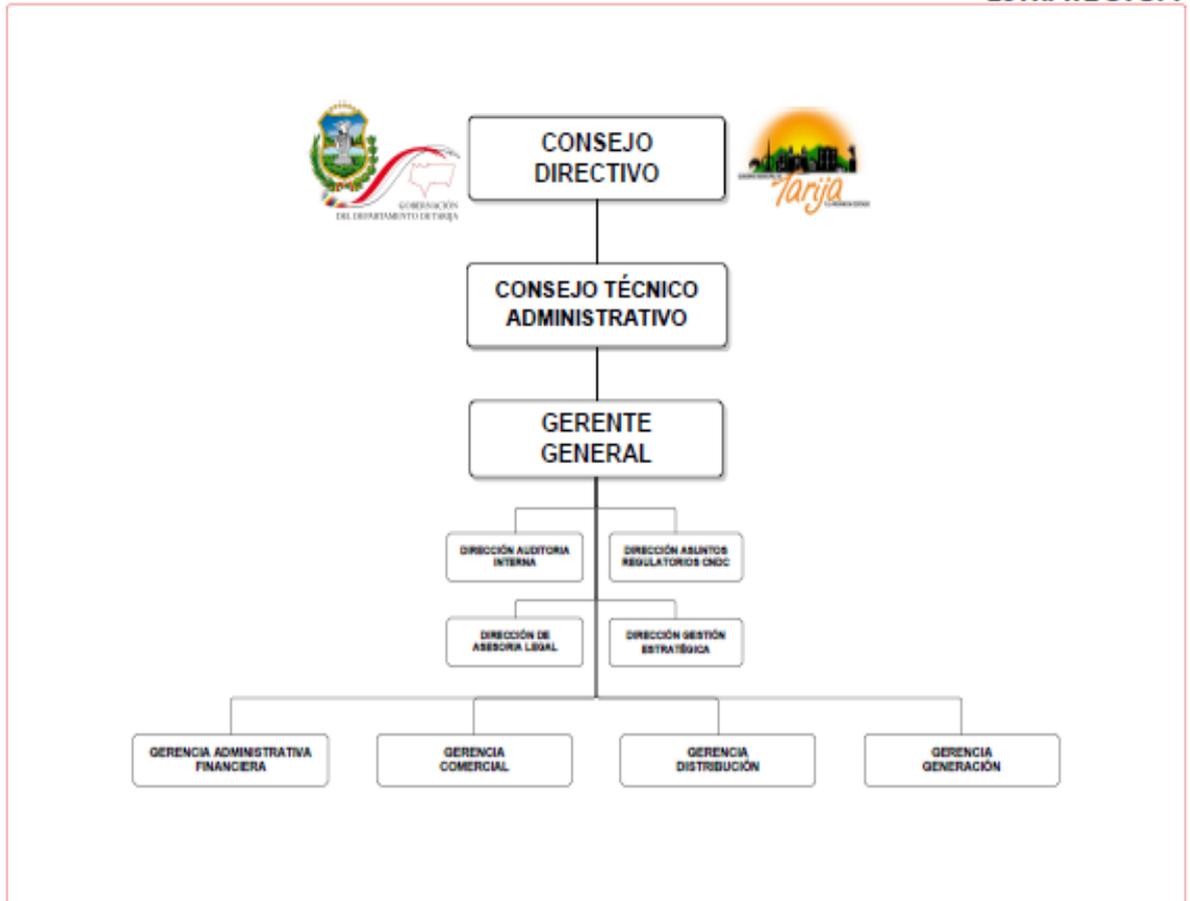
Estos lineamientos marcan pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, que son indispensables para una adecuada delegación de la autoridad y que contribuyen a cohesionar la empresa SETAR, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.³

³ PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2018-2022

2.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SETAR



ESTRUCTURA ESTRATÉGICA



La estructura organizacional de la Empresa SETAR aprobada oficialmente no ha sido actualizada y adecuada al cambio de Status Jurídico de SETAR, resaltando como principal transformación institucional el haberse convertido en empresa de distribución y comercialización de Energía Eléctrica en la gran parte del Departamento a través de la interconexión al SIN (Sistema Interconectado Nacional) dejando de lado la generación. La determinación de la estructura vigente será uno de los primeros trabajos a realizar, ya que el organigrama aprobado en la gestión 2010 ha sufrido alteraciones en su aplicación.

La estructura organizacional, el manual de funciones y la escala salarial de SETAR no responden a las profundas transformaciones que han dado en la Empresa.⁴

2.10. ESTRUCTURA DE CARGOS DE SETAR

SETAR cuenta con un total de 287 trabajadores de los cuales 238 son fijos, 49 eventuales, incluyendo los subsistemas de Entre Ríos, El Puente, Yacuiba, Villa Montes, Bermejo.⁵

CUADRO N°1

PERSONAL SETAR TARIJA 2018	
UNIDADES	N° DE PERSONAL
GERENCIA GENERAL	4
ASESORIA LEGAL	7
AUDITORIA INTERNA	4
RELACIONES PUBLICCAS	1
PLANIFICACION ESTRATEGICA	5
INFORMATICA	3
DIRECCION TECNICA	3
DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION	63
PLANIFICACION- PROYECTOS	6
CONSTRUCCION-DISTRIBUCION	4
SUBESTACIONES-DISTRIBUCION	5
ASUNTOS REGULATORIOS	22
DIRECCION COMERCIAL	3
RECAUDACIONES	16
CLIENTES	19
PERDIDAS	9
ADMINISTRACION Y FINANZAS	2

⁴ INFORMACION SOLICITADA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

⁵INFORMACION SOLICITADA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SETAR

ERECURSOS HUAMANOS	4
ADQUISICIONES	2
ALMACENES	6
ACTIVOS FIJOS	7
SERVICIOS GENERALES	16
CONTABILIDAD	5
PRESUPUESTO	1
TESORERIA	21
TOTAL PERSONAL DE PLANTA	238

PERSONAL CONTRATADO POR UNIDAD SETAR	
UNIDAD	N° DE TRABAJADORES CONTRATADOS
GERENCIA GENERAL	2
ASESORIA LEGAL	3
AUDITORIA INTERNA	1
RELACIONES PUBLICAS	1
PLANIFICACION ESTATREGICA	2
INFORMATICA	2
DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION	10
PLANIFICACION-PROYECTOS	3
ASUNTOS REGULATORIOS	1
DIRECCION COMERCIAL	3
CLIENTES	9
ADMINISTRACION Y FINANZAS	1
RECURSOS HUMANOS	1

ADQUISICIONES	2
ALMACENES	1
SERVICIOS GENERALES	2
CONTABILIDAD	2
PRESUPUESTO	1
TESOSRERIA	3
TOTAL PERSONAL CONTRATADO	49

FUENTE: Elaboración propia

2.11. ANALISIS DEL AREA DE TRABAJO

Según el autor CHIAVENATO Recursos Humanos Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los Recursos Humanos se distribuyen en niveles distintos. La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones.

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solamente pueden alcanzarse mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propios objetivos que se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron.⁶

El trabajo de profesionalización “Memoria Experiencia Profesional” se realizara en el Departamento de Recursos Humanos de SETAR que está bajo la supervisión de la Gerencia Administrativa y Financiera. Las oficinas del Departamento de Recursos Humanos se encuentran en la oficina central ubicado en la zona Morros Blancos Av. Jaime Paz Zamora #380.

⁶ IDALBERTO CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, octava edición, pag 6-7



Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo general

Proveer mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos y contribuir al éxito de la empresa.

Objetivos específicos

- Elevar la productividad del personal, vía capacitación permanente, para promover la eficacia y la eficiencia.
- Proporcionar las condiciones de higiene y seguridad para obtener un ambiente adecuado en el trabajo.
- Resolver los conflictos que se presentan y aprovechar los mismos en oportunidades para elevar la productividad de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes para los trabajadores de SETAR.
- Proporcionar a la empresa el personal idóneo y eficiente para alcanzar sus planes y objetivos estratégicos.
- Proponer sistematizar información del Dpto. de Recursos Humanos para un mejor manejo y control de la información.

Funciones esenciales del Departamento de Recursos Humanos

- ❖ Proporciona procedimientos, reglamento y da a conocer políticas de Recursos Humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante reuniones, instructivos o contactos personales.
- ❖ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ❖ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ❖ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ❖ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ❖ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ❖ Llevar el control de beneficios de los empleados (seguros sociales, vacaciones, etc.)
- ❖ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ❖ Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ❖ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar.
- ❖ El Departamento de Recursos Humanos también mantiene una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan acercarse al Departamento de RR.HH. a llevar cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.

El Departamento de Recursos Humanos con la finalidad de tener un desarrollo eficaz y eficiente a partir de la gestión 2018 tiene planificado la “Sistematización y actualización de la Información generada en el Departamento de Recursos Humanos” como ser:

- Contrato de trabajo
- Asignación de funciones
- Llamadas de atención
- Control de vacaciones

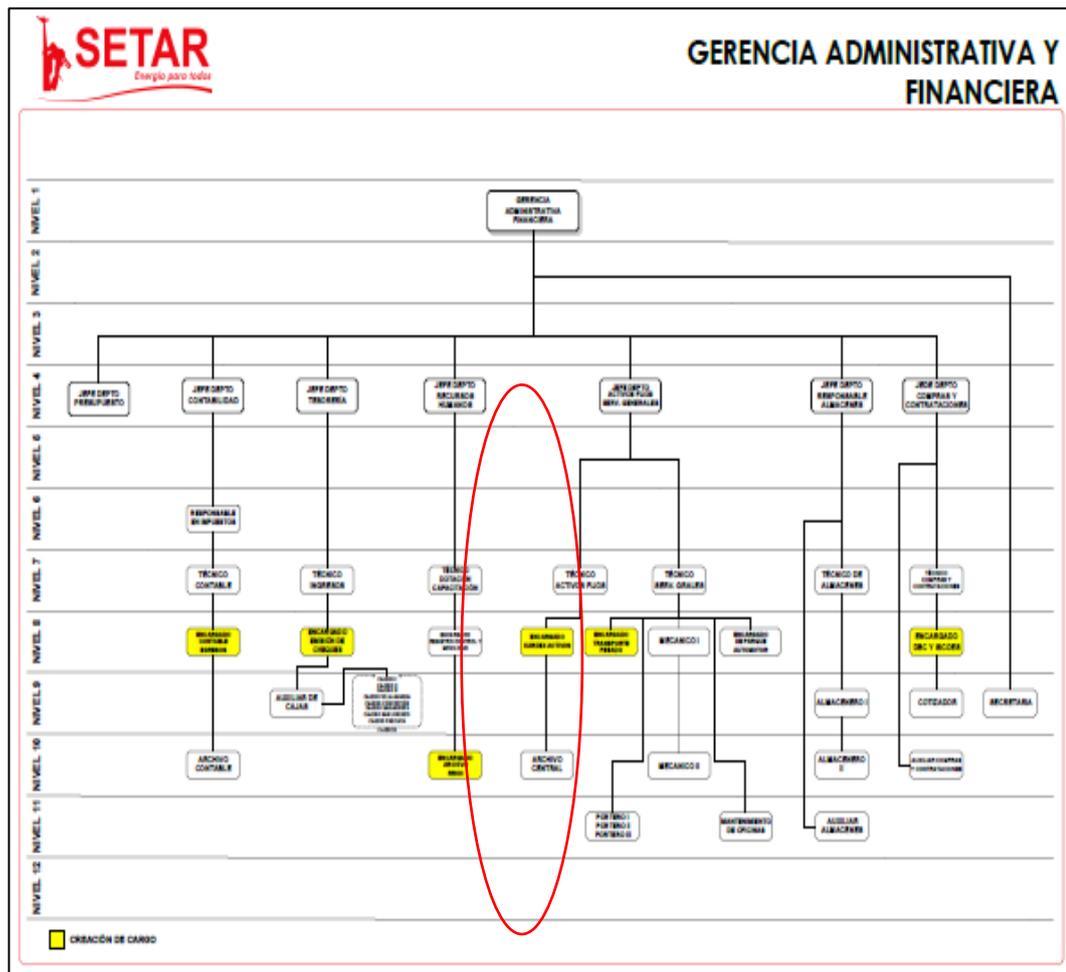
- Actualización de CAS
- Emitir Instructivos
- Cursos realizados por el personal.
- Evaluación de desempeño
- Información general.

Dicha información digitalizada facilitara a la toma de decisiones de manera oportuna e inmediata en el Dpto. de Recursos Humanos, minimizando el margen de error que se tiene en la actualidad por la falta de actualización y digitalización de la información.

La digitalización de la información tiene como finalidad cumplir con los requerimientos de información solicitados por las organizaciones externas, también modernizar, actualizar y evitar el deterioro y duplicidad de esfuerzo de la información generada por el Departamento.⁷

⁷ MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE SETAR

2.12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SETAR
(GERENCIA ADMINISTRATIVA)



El Departamento de Recursos Humanos de SETAR se encuentra bajo su dependencia de la GAF (Gerencia Administrativa y Financiera), de acuerdo a la Estructura Jerarquica de SETAR el Departamento de Recursos Humanos tiene el nivel 4 y esta dirigida por la lic. Liliana Almazan Rios.

De acuerdo al organigrama general de SETAR se puede ver que El Departamento de Recursos Humanos Tiene bajo su dependencia al cargo de Tecnico de Dotacion y Capacitacion ubicados en el nivel 7 de su Estructura Jerarquica , Tambien se encuentra el cargo de Encargado de Registro Control y Movilidad en el nivel 8, y Por ultimo en el nivel 10 de la Estructura Jerarquica se encuentra el cargo de Encargado de Archivo de Recursos Humanos.⁸

⁸ INFORMACION SOLICITADA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.13. DIAGNÓSTICO DEL MOVIMIENTO DE LA INFORMACIÓN RELEVANTE EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Según el Decreto Supremo del 26115 de la Ley SAFCO se encuentra el subsistema de registro en el que señala que la información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permita mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad.

El subsistema de registro tiene por objetivos:

- a) Registra y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que estas generen.
- b) Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos, que facilite la toma de decisiones.
- c) Desarrollar un Sistema de Generación de estadísticas e información, sobre las principales características de los Recursos Humanos de cada entidad pública.
- d) Proveer información para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), que permita evaluar el desarrollo de la función del personal en los sectores sujetos a la aplicación de la Ley del Estatuto del Funcionario Público y las NBSAP.

Las entidades públicas organizarán un registro en el cual se deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el registro de sus funcionarios de carrera y remitirán dicha información a la dirección del servicio civil, conforme a reglamentación expresa, con el objeto de proveer la información necesaria para el tratamiento de posibles impugnaciones de los funcionarios afectados, mediante recursos jerárquicos.⁹

El subsistema de registro comprende los procesos de:

⁹ DECRETO SUPREMO 26115-ADMINISTRACION DEL PERSONAL

- Generación
- Organización
- Actualización de información relativa al funcionamiento del Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.¹⁰

Proceso de generación de información.- los documentos que genera el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal son de dos tipos:

- Documentos individuales,** que afectan la situación de cada servidor público, tales como memorándum, calificación de años de servicio, solicitudes de vacaciones e informes de evaluación de desempeño entre otros.
- Documentos propios del sistema,** que se generan como resultado de los procesos desarrollados al interior de cada uno de los subsistemas o que constituyen herramientas de orden metodológico y procedimental para la unidad responsable de la Administración del Personal.

Proceso de organización de la información.- la organización de los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal se llevara a cabo en los siguientes medios:

- Ficha personal.** Cada entidad abrirá, actualizara y conservará una ficha personal del servidor público, en la cual se archivara la documentación personal utilizada en el proceso de selección, los documentos requeridos a tiempo de su ingreso a la entidad que acreditan su situación tanto personal como profesional; las acciones de personal y otros documentos que conformen su historia funcionaria. Las fichas personales se organizaran obligatoriamente en un archivo físico, bajo los estándares del sistema de información de Administración de Personal, sin perjuicio de utilizar medios informáticos. Este archivo tendrá carácter confidencial y será instalado en un lugar seguro. El acceso a las fichas personales estará permitido solo a su titular, Jefe Inmediato Superior de este y al personal encargado de su custodia.

¹⁰ DECRETO SUPREO N 26115-ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Archivos físicos que serán en dos tipos: activo y pasivo. El archivo **activo** contendrá las fichas personales de los servidores que se encuentren en el ejercicio de un puesto. El archivo **pasivo** contendrá las fichas personales de los servidores que ya no pertenezcan al a entidad. Estará centralizado en la unidad encargada de la Administración del Personal

- b) **Documentos propios del sistema.** La información generada por el funcionamiento del sistema estará contenida en documentos clasificados por subsistemas y archivados para facilitar su control y mantenimiento. Corresponden a este tipo de documentos la planilla presupuestaria, planilla de sueldos, las acciones de personas y todo otro documento técnico relativo a la administración de personal.
- c) **Inventario de personal.** La entidad deberá organizar y mantener actualizado un inventario de personal con toda la información descriptiva y estadística relativa a los servidores públicos y a los procesos que desarrollan en cada uno de los subsistemas, en el propósito de contar con información necesaria para la adopción de decisiones, políticas de materia laboral y los requerimientos de información del servicio nacional de Administración Personal.¹¹

Proceso de la actualización de la información.- la unidad encargada de la Administración de Personal actualizara permanentemente la información genera por el sistema, siendo también responsable de su custodia y manejo confidencial.

La entidad deberá suministrar información a la dirección de servicios civil, en la forma, plazos y procedimientos establecidos por este.¹²

2.13.1. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS “SETAR”

El objetivo fundamental del Departamento de Recursos Humanos es contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un

¹¹ DECRETO SUPREMO N 26115-ADMINISTRACION DEL PERSONAL

¹² DECRETO SUPREMO N° 26115 –ADMIIISTRACION DEL PERSONAL

recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de Administración de Recursos Humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia. La gestión de un **Departamento de Recursos Humanos** se hace indispensable para el buen funcionamiento de una empresa.

El Departamento de Recursos Humanos juntamente con la GAF (Gerencia Administrativa y Financiera) en la gestión 2018 vio la necesidad de la sistematización de la información generada en el departamento puesto que se tiene complicaciones, deficiencias para el manejo y control de la información.

En el Departamento de Recursos Humanos las actividades rutinarias que son manejados de manera manual resuelven procesos de manera lenta para la toma de decisiones oportunas. A través del tiempo la tecnología va evolucionando a pasos agigantados permitiendo automatizar los procesos para un mejor control y toma de decisiones. Las empresas se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo debido al entorno cambiante al que se enfrenta.

2.13.2. MANEJO ACTUAL DE LA INFORMACIÓN EN SETAR (FILE PERSONAL)

Mediante entrevistas realizadas se evidencio que las actividades rutinarias realizadas por el Departamento demoran por no contar con la información inmediata y confiable. Estos factores son:

- Files del personal no organizados, corren el riesgo de extraviarse y deteriorarse la información.
- la información manual no sistematizado generada en el Departamento es un obstáculo en la empresa puesto que hay demora en la toma de decisiones en cualquier situación.
- Escases de espacio para el almacenamiento de la información (Files), puesto que la oficina del Departamento son pequeñas en la misma oficina se encuentra almacenado toda la información (muebles, cajas de cartón, sobres, etc.)

- Información principal desactualizada de los Files como carnet, licencias de conducir, DJBR (declaración jurada de bienes y rentas), los cursos de capacitación, etc.
- No se realizó un control y seguimiento exhaustivo de la información generada y emitida en el Departamento puesto que los files no están ordenados por lo tanto no se puede tener un control.
- Insuficiencia del material y muebles para el desarrollo cotidiano de sus actividades (escritorios, máquina de computación, material de escritorio).

2.13.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL FILE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Todo funcionario de SETAR cuenta con su File personal en él se adjunta todos los movimientos que realizada desde el momento en el que ingresa a realizar sus labores en la empresa, este File personal es administrada por el Dpto. de Recursos Humanos.

Los Files personales en la empresa no siguen un orden y esto dificulta en el momento que se requiere información relevante por parte del personal, direcciones, gerencias o de organizaciones externas, ya que el File contiene información amplia puesto que es información acumulada desde el momento en que ingresa a la empresa. Los Files personales en la empresa tienen un determinado prototipo para cada movimiento del personal como ser:

1. Ficha personal
2. Vacaciones
3. Seguros sociales
4. Memorándum de llamadas de atención
5. Hoja de vida del trabajador
6. Distintos tipos de memorándum
7. Certificado de capacitaciones, etc.

2.13.3.1. Formato de la ficha personal que utiliza el Dpto. de Recursos Humanos de SETAR

		Nº.....	
FICHA PERSONAL			
Nombre y Apellido.....		..Natalicio.....	
Fecha de Nacimiento.....		Est. Civil.....	
Cedula de Identidad.....		Libreta. <u>Srv. militar</u>	
Domicilio.....			
Fecha de Ingreso a Servicio Eléctrico Tarija S.A.....			
Cargo en el que ingreso.....			
Informe Médico.....			
Nombre del Cónyuge.....			
Observaciones.....			
HIJOS			
Nombres y Apellidos		Fechas de Nacimiento	
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
FDO. EMPLEADO		FOTOGRAFIA	IMPRESIONES
FDO. JEFE DE PERSONAL			
GERENTE			
		PULGAR IZQUIERDO	PULGAR DERECHO

La ficha personal es una ventana puesto que se podrá ver todas los datos del trabajador, ya que este documento va ubicada al inicio de cada file personal y es un formato establecido por la empresa.

Se pudo observar que la ficha personal no cuenta con todos los datos personales del trabajador como ser:

- **Número telefónico:** En casos de emergencias para cualquier tipo de situación para poder ubicar y comunicar al trabajador.
- **Tipo de contrato de trabajo:** Información importante para identificar si el trabajador es de planta o eventual y en que subsistema desarrolla sus actividades.
- **Nivel de estudio:** Para identificar si su nivel de estudio está acorde con el cargo que ocupa.
- **Informe médico:**
 - ✚ Grupo sanguíneo
 - ✚ Código de seguro

La escasa cantidad de datos en la ficha personal dificulta en el momento de la obtención de información.

2.13.3.2. Formato de vacaciones que utiliza el Dpto. de Recursos Humanos

 SETAR	SERVICIOS PERSONALES SOLICITUD DE LICENCIA			N°
				FECHA
	D	M	A	
NOMBRE DEL SOLICITANTE		CARGO		
CENTRO DE RESPONSABILIDAD		LOCALIDAD		
SOLICITUD DE LICENCIA POR		DURACIÓN		
<input type="checkbox"/> Vacación Anual Gestión (es)..... <input type="checkbox"/> Compensación <input type="checkbox"/> Comisión <input type="checkbox"/> Otros			Desde el	
		Hasta el		
		TotalDías hábiles		
Informe de Administración de Personal para Vacación Anual				
FECHA DE INGRESO		ANTIGÜEDAD	RESUMEN	
DIA	MES	AÑO		
			Le corresponde tomar.....días gestión..... Le corresponde tomar.....días gestión..... Totaldías Toma.....días Saldó.....Días	
	Años		
Observaciones:				
Firma Solicitante		Responsable Centro	Administración Personal	Firma Autorizada

La solicitud para las vacaciones se hace mediante el presente formato, en el cual el Dpto. de Recursos Humanos entrega las boletas de solicitud al trabajador, las boletas se deben ser llenadas manualmente, el tiempo de solicitud de vacaciones mínimo es cinco días de laborales. Una vez llenada la boleta de solicitud será entregada al Dpto. de Recursos Humanos donde se hará la programación, posterior a ello la boleta será adjuntada al File personal del solicitante.

2.13.3.2.1. Kardex de vacaciones

CONTROL DE VACACIONES

EMPLEADO		FECHA DE INGRESO.....DE.....DE.....		
GESTION	DIAS USADOS	PENDIENTES	FECHA	OBSERVACIONES

Cada trabajador tiene un kardex de vacaciones en su file personal en el cual se hace el control del movimiento de las vacaciones donde se registra los días saldos y los días utilizados, también lleva el control manual de la cantidad de boletas de solicitud de vacaciones que fueron emitidas.

2.13.3.3. Seguros sociales

Los seguros sociales tiene un formato ya establecido por el seguro de la SETAR, donde se detalla:

- El diagnóstico
- Los días que se le da de baja
- La fecha de consulta
- El código de la empresa
- El código del trabajador, etc.

2.13.3.4. Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta

profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Importancia de la evaluación de desempeño en SETAR.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Grado de contribución del empleado a los objetivos propuestos o el trabajo requerido.
- Grado de calidad del trabajo que realiza.
- Capacidades analíticas y de síntesis.
- Entrenamiento.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

- **Medir el rendimiento.**
- **Detectar la necesidad de capacitaciones.**
- **Comprobar la eficacia de los procesos.**
- Para la empresa Conocer las **áreas de oportunidad** de cada Departamento.
- La empresa Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Según entrevista se aclaró que la evaluación de desempeño se debería realizar una vez por año y si habría la necesidad se realizaría dos veces por año. Pero se evidencio (a través de la revisión de los files) que la última gestión que todo el personal se evaluó fue el año 2013.

En SETAR el encargado de elaborar la evaluación de desempeño es el Departamento de Recursos Humanos y el que lo aprueba es el Departamento de Planificación Estratégica finalmente es el departamento de recursos humanos quien ejecuta la evaluacion de desempeño.

2.13.3.5. Sanciones establecidas por SETAR

El presente formato se utiliza para las llamadas de atención y sanciones que son emitidas por el Dpto. de Recursos Humanos dando a conocer mediante un memorándum. Dichos memorándum son controlados por un código y número según al Área al que corresponde y va archivado al File personal.

MEMORANDÚM G.G. N° 161/2017

A: Sr. Ramón Martínez

TÉCNICO

DE:

Lic. Rubén Castro Román

GERENTE GENERAL SETAR

REF

SANCIÓN

FECHA:

Tarija, 24 de noviembre de 2016

En base al informe emitido por el Ing. Jesús Márquez en su condición de Director Técnico de la empresa, se ha evidenciado que el día viernes 17 de noviembre de los corrientes, su persona sin causa justificada y sin previa licencia o autorización correspondiente, hizo abandono de sus funciones desde las 10:30 de la mañana, siendo la segunda vez que sucede esta situación, consecuentemente, por lo antes expresado, su conducta es tipificada en lo prescrito por el inc. A) del artículo 272 del Reglamento Interno de SETAR que textualmente expresa: “FALTAR AL TRABAJO O ABANDONAR SUS LABORES SIN CAUSA JUSTIFICADA Y SIN LA PREVIA LICENCIA O AUTORIZACION CORRESPONDIENTE” concordante con el párrafo final del Art. 273 del mismo reglamento, razón por la cual su persona es sancionado con el descuento de tres (3) días de sueldo mensual que serán descontados de su haber básico correspondiente al mes de noviembre de la presente gestión, independiente del día no asistido.

Al existir reincidencia en esta irregularidad de le exhorta a evitar este tipo de conducta a fin de no ser sancionado con mayor drasticidad conforme al reglamento interno de SETAR.

Con este motivo saludo a usted:

Lic. Rubén Castro Román

GERENTE GENERAL SETAR

C.c.: G.G. /Dir. Técnica/ RR.HH./File Personal

2.13.3.6. Reclutamiento y selección de personal

Para el reclutamiento y selección de personal, una vez seleccionado el candidato adecuado el trabajador debe presentar su hoja de vida, certificado de nacimiento, cédula de identidad, certificado de Declaración Jurada de Bienes y Rentas por (incorporación), fotocopia de NUA, número de cuenta bancaria, posteriormente se adjuntará a la documentación anteriormente mencionada el contrato de trabajo y el memorándum de nombramiento, etc. Toda esta información es el inicio para el armado de un File.

Según entrevistas al Dpto. de Recursos Humanos se pudo determinar que en SETAR no existe reclutamiento del personal a través de convocatorias ni concursos de mérito, ya que SETAR es una empresa pública y se maneja de manera política, contratando al personal de manera directa denominado “libre nombramiento” al todo el personal ejecutivo y al personal operativo con contrataciones definitivas. Todas las contrataciones las hace la MAE que es la máxima autoridades de la empresa

La inducción del personal en SETAR.

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuando el candidato está listo para comenzar a desempeñarse en sus funciones, inicia otra etapa que conlleva igual importancia. Se trata de la **inducción de personal**, también conocida como la integración de los recursos humanos. El objetivo de este proceso es preparar al nuevo miembro del equipo, y acompañarlo en su camino de ingreso.

- El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñara, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de esta. También ayudar a los nuevos empleados se incorporen a sus grupos de trabajo y se sienta identificado.

Mediante las entrevistas se pudo identificar que no se hace la inducción del personal (propriadamente dicha) puesto que en SETAR se realiza una **Inducción General por parte del Jefe inmediato superior**, responsable de darle al recién llegado una información precisa de lo siguiente:

- historia y evolución de la organización con su estado actual, objetivos y posicionamiento, el puesto de trabajo que va a ocupar, sus funciones en el mismo, las características y relaciones con otros puestos, los medios de trabajo que va a utilizar, expectativas de desarrollo así como salario y demás prestaciones, los reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Cabe aclarar que en SETAR la inducción del personal se lleva a cabo solo el primer día de trabajo, para la inducción se hace el uso de material didáctico (data, información general de la empresa, etc.) posteriormente un recorrido sobre las instalaciones.

2.13.3.7. Movilidad de personal

Según la ley SAFCO N° 1178 en el Subsistema de Movilidad de Personal, la movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la administración pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

La movilidad se funda en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y transferencia.

Procesos que conforman el subsistema de movilidad de personal son:

- Promoción
- Rotación
- Transferencia y
- Retiro

La movilidad de personal tiene como objetivo:

- Propiciar la adecuación permanente del personal público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad así como potenciar su capacidad.
- Permitir la separación laboral de funciones de comprobada ineficiencia.

- Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.¹³

Según entrevistas realizadas al Jefe del Departamento y Auxiliar del Dpto. de Recursos Humanos se pudo determinar que la información más destacada dentro de un File personal es la Movilidad del Personal que se maneja mediante memorándum e instructivos, se pudo evidenciar también que el Dpto. de Recursos Humanos:

- ✚ No tiene un control de la información de los memos.
- ✚ No tiene un control de la cantidad según el tipo de memorándum e instructivos que son emitidos.
- ✚ No cuentan con un formato de memorándum estándar.
- ✚ la información se encuentra de manera física, no sistematizado.
- ✚ No se cuenta con información de los memorándum que emite el Dpto. de Recursos Humanos.

Como en toda empresa ya sea pública o privada todo inicio de trabajo comienza con un contrato de trabajo en el cual determina el tiempo y las cláusulas que debe cumplir el empleador y el empleado.

A) el contrato de trabajo:

Es el acuerdo entre el empresario y el trabajador en el que se detallan las condiciones en las que un trabajador se compromete a realizar un determinado trabajo por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución o sueldo. Un contrato de trabajo supone unos derechos para el trabajador, que se convierten en obligaciones para el empresario. Al mismo tiempo, las obligaciones que contrae el trabajador se convierten en derechos de su empresario.

Las modalidades de contratos que es utilizado por SETAR son:

- **Contrato indefinido:** este tipo de contratos se pueden realizar de forma escrita y definen una relación laboral entre el empresario y el trabajador indeterminada, todos los puntos del contrato debe estar con una base legal (las leyes, normas, reglamentos, decretos ,etc.), para que se pueda gozar de sus derechos y deberes

¹³ LEY SAFCO N°1178-Decreto Supremos N° 26115

- **Contrato temporal:** la relación contractual que se establece en con este tipo de contratos se realiza con una duración determinada que se define en el momento en que se firma. Esta modalidad tiene que tener una base legal.

El movimiento de personal en SETAR se da mediante memorándums o instructivos que son otorgados por el Departamento de Recursos Humanos.

B) Instructivo:

Un instructivo da pautas que deben ser llevadas a cabo por aquél que las lee a efectos de tener algún resultado determinado, puede ser representativo del uso de un instructivo como el procedimiento que se establece en una empresa para distribuirse entre empleados. Este tipo de documento sirve especialmente para que ningún conocimiento de importancia se pierda si existiese un alejamiento de algún recurso humano de relevancia.

La empresa SETAR utiliza el instructivo para delegar funciones, tareas o cargos que se deben realizar.

2.13.3.7.1. Modelo de instructivo actual que se utiliza en SETAR.

INSTRUCTIVO G.G. N° 369/2017

A:

Sr. Dayana Rios

DE: Ing. Daliel castro

GERENTE GENERAL SETAR

REF: **INSTRUCTIVO DE TRABAJO**

Fecha: Tarija, 02 de julio de 2017

Ante la necesidad de brindar una buena atención a los usuarios de San Lorenzo, se **INSTRUYE** a usted, a partir de la recepción del presente instructivo deberá prestar sus servicios como “ APOYO ODECO” cuya actividad laborar será en oficinas de SETAR San Lorenzo Provincia Méndez del Dpto. de Tarija, debiendo cumplir los parámetros e indicadores de calidad y conforme a los establecido por la Ley de Electricidad N° 1604 Reglamento de Servicio Público de suministro de Electricidad, Reglamento de Calidad de Distribución y otra normativa del sector.

El presente instructivo no implica modificación de su nivel salarial, consiguiente deberá efectuar la devolución de sus efectos en custodia y la entrega de toda la documentación bajo inventario. En este sentido deben enmarcarse su conducta conforme a disposiciones reglamentarias de la empresa, Ley N° 1178 “Administración y Control Gubernamental”, Ley N° 004 “Marcelo Quiroga Santa Cruz”

Atentamente **¡Energía para un Nuevo Tiempo!**

Ing. Daniel castro Soruco

Gerente General

C) Memorándum:

Es un documento que se utiliza en el interior de las empresas para establecer un vehículo de comunicación entre distintos departamentos o sectores de la misma. Tiene una estructura definida, con una serie de pautas que caben complementarse y tiene como fin dar a conocer distintas disposiciones, normas o circunstancias de

importancia que los empleados deben tener en cuenta para el correcto desempeño laboral. De esta manera, un memorando se inscribe como un documento de tipo administrativo.

Tipos de memorándum que se utilizan en SETAR:

- a) Memorando de designación
- b) Memorándum de Asignación de funciones
- c) Memorándum de transferencia
- d) Memorándum de rotación
- e) Promoción
- f) Retiro
- g) Otros documentos (memorándum de felicitaciones)

Los tipos de memorándum en SETAR son otorgados para todo funcionario de acuerdo a los niveles jerárquicos que tiene cada trabajador (Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel Operativo). Tomando en cuenta su formación profesional.

Estructura actual de los memorándums de SETAR

Los tipos de memorándums de SETAR que emite el Departamento de Recursos Humanos cumplen con un solo formato establecido, este formato sigue los siguientes pasos:

- Título, código y número dependiendo al área que corresponde.
- A quien va dirigido.
- Quien emite el memorándum.
- Referencia del movimiento
- Detalle del memorándum.
- Lugar y fecha.

a) Memorándum de designación de funciones (o nombramiento):

Una designación es cuando una persona asume un cargo o puesto bacante en la empresa. Cuando una autoridad designa a un sujeto para que asuma una responsabilidad, le está otorgando ciertas competencias en una determinada área.

Las designaciones en SETAR se trata de un procedimiento para otorgar puestos de trabajo dentro de la Administración Pública, como mecanismo de elección tiene en algunas ocasiones, una cierta polémica o controversia.

En SETAR las designaciones es el primer y único memorándum durante el tiempo que desempeña sus funciones que es derivado por la MAE en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos.

Se denomina memorándum de designación en SETAR a los memorándums de contrato, en el cual se designa al trabajador en el momento que ingresa a la empresa y se da a conocer a través de un memorándum de designación sus determinadas funciones que va a desempeñar en la empresa, de esta manera este tipo de memorándum proporcionan a todo el personal de la empresa en el momento de su ingreso.

Para que el tipo de memorándum tenga un título correcto se propone cambiarlo el título del memorándum de designación a memorándum de contratación con el fin de evitar confusiones con los diferentes tipos de memorándums e instructivos.

2.13.3.7.2. Modelo del memorándum de designación de funciones en la empresa

MEMORANDUM G.G. N° 282-12-17

A: Lic. Omar Torres Serpa

DE: Lic. Rubén Castro

GERENTE GENERAL SETAR

REF:

DESIGNACION

C.C:

Ger. Gral./G.A.F./Act.Fijos/Rec.Humanos

FECHA:

Tarija, 15 de diciembre de 2017

En virtud de las atribuciones y competencias conferidas por el artículo 31 de los Estatutos de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), Decreto Ejecutivo N° 05/2017 de Fecha 24 de febrero de 2017 y Poder Notarial N°324/2017, otorgado ante la Notaria de Gobierno Dr. Omar Vargas Zenteno de fecha 08 de agosto de 2017, en mi condición de Gerente General de la empresa y con la finalidad de dar un mayor impulso a la gestión administrativa conforme a los informes técnicos y legal de sustento , a partir de la fecha se dispone **DESIGNAR** a su persona en el cargo de **Asesor Legal Sénior de la Empresa, asignándole el Nivel 6 de la actual Escala Salarial Vigente**, bajo la dependencia directa de la Dirección de Asesoría Legal, debiendo cumplir sus obligaciones inherentes al cargo y otras que la empresa le asigne en su momento, mismas que serán realizadas al amparo de las normas contenidas en el Reglamento Interno de la Empresa, El Manual de Funciones y bajo la Responsabilidad por la Función Pública establecida en la Ley 1178.

A tiempo de desearle éxito en sus nuevas funciones, saludo a usted atentamente.

b) memorándum de asignación de funciones:

La asignación de funciones consiste en asociar las tareas con la empresa, las personas, equipo, materiales para que éstas se puedan realizar ésta es una labor complicada y fundamental en la planificación de la gestión del capital humano.

Una buena descripción para del modelo de asignación es “la mejor persona para el puesto”. Un puesto que coincide con los conocimientos de un trabajador cuesta menos que uno en el que el trabajador no es tan hábil.

El buen conocimiento de los puestos de trabajo permitirá que cada persona esté colocada en un puesto adecuado según sus características personales, que cada operario esté preparado para responder a las exigencias de su trabajo y que, por lo tanto, el trabajo se realice en unas condiciones ambientes y de seguridad adecuadas.

Todo esto sin obviar el salario, las ventajas sociales y el status del trabajador en el puesto asignado.

2.13.3.7.3. Modelo de memorándum de asignación de funciones

MEMORANDÚM G.G. N° 162/2017

A:

Reina Herrera Llave

DE: Lic. Rubén Castro

GERENTE GENERAL SETAR

REF: **REASIGNACIÓN DE FUNCIONES**

FECHA: Tarija, 31 de julio de 2017

En virtud de las atribuciones y competencias que me fueron conferidas a través de los Estatus de Servicios Eléctricos de Tarija"- TARIJA vigentes, aprobados mediante Decreto Departamental N° 064/2016 de fecha de 20 de diciembre de 2016, por el cual se me otorgan las más amplias facultades administrativas y ejecutivas para la efectiva y buena conducción de la Empresa y en mi Calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de SETAR, me dirijo a usted con la finalidad de hacerle conocer que esta Gerencia General a dispuesto su **REASIGNACION** de funciones como **DIRECTORA DE GESTION ESTRATEGICA de manera interina**, sin modificación de su nivel salarial, debiendo cumplir con las normas contenidas en la Ley N°1178 "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley N° 1604 "de Electricidad ", Reglamento Interno de la Empresa, Manual de Funciones de la Empresa, otras normas legales relacionadas con el cargo, en actual vigencia.

Sin otro particular motivo, saludo a su persona, al tiempo de desearle éxito en sus funciones. Atentamente.

SETAR
¡Energía para un Nuevo Tiempo!

C.c.: G.G./File personal

Arch. RR.HH.

L.A.R.

c) proceso de transferencia:

El memorándum de transferencia es el cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra unidad de la misma entidad u otra entidad. Se efectúa entre puestos similares o afines. No necesariamente implica incremento

de remuneración y debe prevalecer el consenso entre el servidor público y las entidades involucradas.

Los casos de transferencia dentro de la empresa SETAR se da en varias ocasiones, porque se los transfieren al personal a otros subsistemas, pero toma en cuenta su salario y que exista un consenso entre el trabajo y la entidad.

2.13.3.7.4. Modelo de memorándum de transferencia

INSTRUCTIVO G.G. 90-03-2017

A:

Lic. Omar Torres Serpa

DE: Lic. Rubén Castro

GERENTE GENERAL SETAR

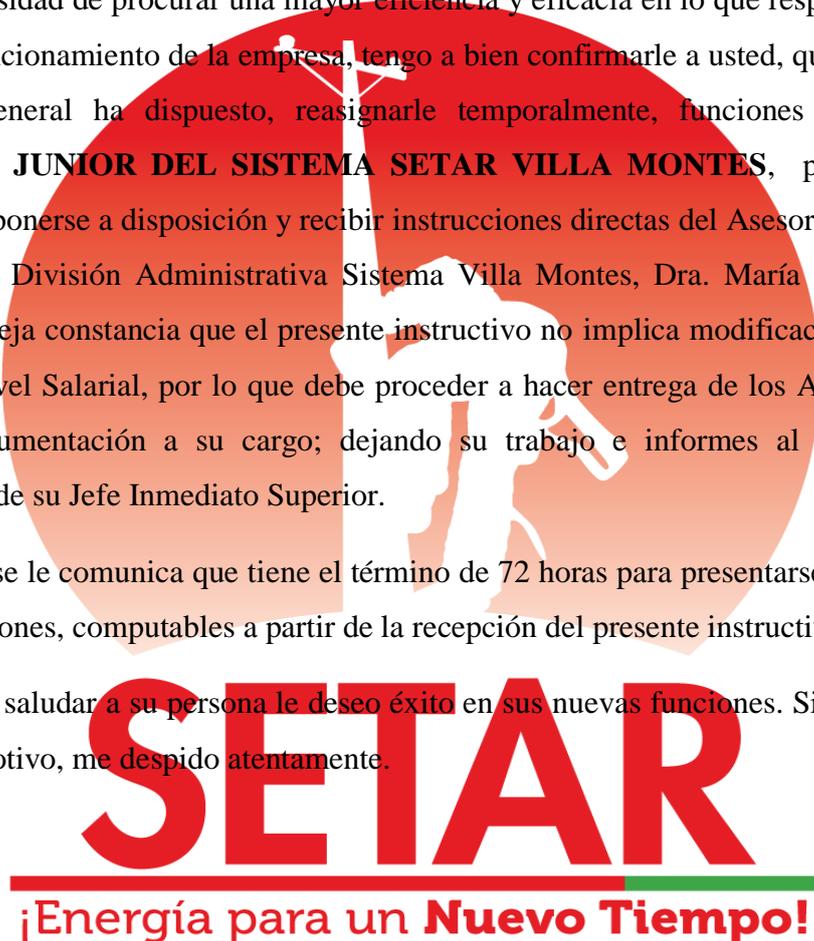
**REF: TRANSFERENCIA TEMPORAL DE
FUNCIONES**

FECHA: Tarija, 22 de diciembre de 2017

Ante la necesidad de procurar una mayor eficiencia y eficacia en lo que respecta a un mejor funcionamiento de la empresa, tengo a bien confirmarle a usted, que esta Gerencia General ha dispuesto, reasignarle temporalmente, funciones como **ABOGADO JUNIOR DEL SISTEMA SETAR VILLA MONTES**, para lo cual deberá ponerse a disposición y recibir instrucciones directas del Asesor Legal y de la Jefa División Administrativa Sistema Villa Montes, Dra. María Esther Ramos. Se deja constancia que el presente instructivo no implica modificación de su actual Nivel Salarial, por lo que debe proceder a hacer entrega de los Activos Fijos y documentación a su cargo; dejando su trabajo e informes al día, a satisfacción de su Jefe Inmediato Superior.

Así mismo se le comunica que tiene el término de 72 horas para presentarse a sus nuevas funciones, computables a partir de la recepción del presente instructivo.

A tiempo de saludar a su persona le deseo éxito en sus nuevas funciones. Sin otro particular motivo, me despido atentamente.



SETAR

¡Energía para un Nuevo Tiempo!

CC. Archivo Gerencia General

RR.HH.Activos Fijos y Servicios Generales

d) proceso de rotación:

Según la ley SAFCO 1178 La rotación es el cambio temporal de un servidor público de una entidad de trabajo a otra, en una misma entidad para desempeñar

un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia.

Los niveles de trabajo más bajos de SETAR son los más comunes que se toman en cuenta en una rotación de personal, ya que estos puestos de trabajo se puede considerar que no son estables.

Nivel de rotación en SETAR.

Como señala Chiavenato, “la rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior (política salarial, beneficios sociales, liderazgo...) o en el exterior (oferta y demanda de Recursos Humanos, situación económica, oportunidades de empleo...) de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal”.

Se evidencio que SETAR existe una alta rotación de personal puesto que la empresa esta manejada políticamente y es por eso que casi el 100% de los movimientos del personal son al libre nombramiento. La demasiada fluidez en el movimiento de personal que afecta negativamente a la estabilidad de la organización. Por ejemplo

- Costos que representa la excesiva rotación
- Para las empresas es muy importante que su personal mantenga estabilidad, pues esto garantiza eficiencia.
- Cuando un recurso humano se retira lleva consigo toda la experiencia y conocimiento adquirido.

e) Proceso de retiro

- **Preaviso y forma de realizar los contratos**

LGT (LEY ENERAL DEL TRABAJO) ARTÍCULO 12.- El contrato podrá pactarse por el tiempo indefinido, cierto tiempo o realización de obra o servicio.

En el primer caso en ninguna de las partes podrá rescindirlo sin previo aviso a la otra, conforme a las siguientes reglas: 1) tratándose de contratos con obreros con una semana de anticipación, después de un mes de trabajo ininterrumpido; con 15 días después de 6 meses y con 30 después de un año; 2) tratándose de contratos con empleados, con 30 días de anticipación por el empleado y con 90 por el patrono, después de 3 meses de trabajo ininterrumpido. La parte que omitiere el aviso abonara una suma equivalente al sueldo o salario de los periodos establecidos¹⁴

➤ **Proceso de retiro**

Según la ley SAFCO El retiro es la terminación del vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público, el retiro podrá producirse por cualquiera de las siguientes causales.

- **Renuncia:** entendida como el acto por el cual el servidor público manifiesta voluntariamente su determinación de concluir su vínculo laboral con la entidad, en cuyo caso la decisión deberá ser comunicada y por escrito con una anticipación mínima de 15 días calendario. Su aceptación será por escrito dentro del citado plazo.
- **Jubilación:** cuando un servidor público pasa del sector activo al pasivo conforme a las disposiciones del régimen correspondiente.
- **Invalidez:** es la incapacidad física calificada ante la pérdida de capacidad laboral, determinada por las instancias legalmente autorizadas en el marco de las normas que rigen la seguridad social.
- **destitución:** como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública, proceso administrativo o proceso judicial con sentencia condenatoria ejecutoriada.
- **Abandono:** abandono de funciones por un periodo de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos en un mes no debidamente justificado.

¹⁴ LEY GENERAL DEL TRABAJO

- **Supresión del puesto:** entendida como la eliminación de puestos de trabajo, cuando estos dejan de tener vigencia como resultado de la modificación de competencias o restricciones presupuestarias a la entidad.
- **Retiro forzoso:** procederá cuando se produzcan las cláusulas de incompatibilidad establecidas en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y en Reglamento Interno de la Entidad. también se considera retiro forzoso el originado en la reducción de la remuneración previamente asignada, en cuyo caso el servidor podrá o no acogerse al retiro.
- **Rescisión del Contrato:** del trabajo del personal eventual.

SETAR es una empresa pública y está regida por el la Ley General de Trabajo, la Ley SAFCO 1178 lo cual aplica todas las normativas generales para cada trabajador público.¹⁵

2.13.3.7.5. Modelo de memorándum de retiro

MEMORANDÚM G.G. N° 054

DE:

Lic. Alfredo López

¹⁵ LEY SAFCO N° 1178- Decreto Supremo N°26115

GERENTE GENERAL SETAR

A: Lic. Rubén Castro

REF: **DESTITUCION**

Fecha: Tarija, 29 de marzo de 2017

En cumplimiento de la Resolución Administrativa de Gerencia General, emitida dentro del Recurso Jerárquico de fecha 17 de marzo del presente año, dictada dentro del proceso Administrativo Interna N° 03/2016 de fecha 30 de diciembre del 2016 en contra de su persona y cuya decisión final, **CONFIRMA** la resolución emitida por el Juez Sumariante, ratificando su Responsabilidad Administrativa. En consecuencia, se ha tomado la decisión de dar cumplimiento a dicha resolución estableciéndose la **DESTITUCIÓN** de su persona como funcionario de SETAR- TARIJA, en el cargo que venía desempeñando como **JEFE DE ACTIVOS FIJOS Y ENCARGADO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS GENERALES**.

Para dicho efecto deberá realizar la resolución de sus efectos en custodia a Activos Fijos y la entrega de toda la documentación de su oficina bajo inventario a conformidad de su inmediato superior.

A tiempo de agradecerle por la labor prestada, en beneficio de nuestra institución y deseándole éxito en sus futuras actividades, le saludo a usted atentamente

C.c.: File Personal

MEMORANDÚM G.G. N° 162/2017

A: Lic. Daniel Terrazas Ortiz

DE: Lic. Rubén Castro

GERENTE GENERAL SETAR

REF: **AGRADECIMIENTO DE
SERVICIOS**

FECHA: Tarija, 18 de julio de 2017

Mediante la presente me dirijo a usted, con la finalidad de hacerle que esta Gerencia General ha tomado la determinación de **PRESCINDIR DE SUS SERVICIOS** que desempeñando hasta la fecha como Director de Auditoría Interna de SETAR-TARIJA.

Por lo consiguiente, deberá efectuar la devolución de sus efectos en custodia a Activos Fijos y la entrega de toda la documentación de su oficina bajo inventario a favor de la nueva Autoridad designada.

En cumplimiento estricto de nuestra Constitución Política del Estado, se le comunica que deberá apersonarse a la oficina de Gerencia Administrativa-Financiera a tramitar los beneficios laborales que le correspondan.

A tiempo de agradecerle por la labor prestada en beneficio de nuestra empresa y deseándole éxito en sus futuras actividades, le saludo a usted.

Atentamente. **¡Energía para un Nuevo Tiempo!**

Cc.: G.G. File personal

G.A.F. RR.HH.

f) proceso de promoción:

La promoción es el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la entidad.

1. La promoción vertical es el cambio de un servidor público de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma entidad, implica mayores facultades y remuneración

Para participar en el proceso de promoción vertical, el servidor público deberá presentarse a convocatorias internas y concursos en igualdad de condiciones.

Los servidores que hayan sido promocionados estarán sujetos a periodo de confirmación. En tanto no se realice la evaluación de confirmación éstos ocuparán el puesto con carácter interino. Si los resultados de la evaluación de confirmación en el nuevo puesto no fueran satisfactorios, el servidor público será restituido a su puesto anterior.

2. La promoción horizontal es la posibilidad del servidor público de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial, como resultado de una evaluación del desempeño excelente. la entidad en su reglamento específico, definirá el número de grados a pasos.

El proceso de promoción en SETAR no es común, no se da esos casos actualmente ya que es una empresa pública y normalmente los puestos se dan de manera directa, o por invitación directa.

g) otros documentos (memorándum de felicitaciones)

Existen otros documentos como por ejemplo los memorándums de felicitación por su buen desempeño lo cual esto influye mucho en su desarrollo laboral y se toma como un incentivo para seguir adelante con su trabajo y los memorándum de agradecimiento por su buen desempeño de trabajo que realizo durante el tiempo que ejerció sus funciones, esto se da en el momento que el trabajador desvincula su trabajo con la entidad.

2.13.3.7.6. Análisis de los memorándums de SETAR

SETAR tiene un único formato establecido para los tipos de memorándums que son emitidos, lo cual se pudo observar que:

- En el encabezado del memorándum no cuenta con información completa.
- El detalle del memorándum emitido es muy amplio y confuso, esto dificulta el entendimiento del receptor.
- Difícil de identificar el tipo de memorándum que es emitido ya que tiene el mismo formato y aparte de la referencia no tiene ninguna característica que lo diferencie.
- No se tiene un control de la cantidad de los diferentes tipos de memorándums que son emitidos, ya que el Departamento lleva un control general de todos los memorándums.

2.14. RESULTADOS DE TÉCNICAS APLICADAS

2.14.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DEL PERSONAL

Objetivo de la aplicación de la encuesta

Verificar y analizar si los trabajadores están de acuerdo con la sistematización de la información de los files personales para el Dpto. de Recursos Humanos.

Determinación de la muestra de los empleados

El método que se aplicara para recolectar información es “**la encuesta**”. La encuesta es una técnica de recolección de datos que consta de una serie de preguntas estandarizadas hechas a una muestra representativa de la población de la que buscamos obtener información.

La encuesta será enviada a su teléfono móvil del encuestado donde el empleado podrá responder a las preguntas en un tiempo aproximado de 2 a 4 minutos.

Población:

La población definida para el trabajo de profesionalización fueron todos los empleados de SETAR siendo un total de 284 de los cuales 239 son de planta y 45 contratados.

Muestra

Utilizando la formula (muestreo aleatorio simple) para la obtención de la muestra.

Dónde:

CUADRO N°2

NÚMERO DE EMPLEADOS

DETALLE	CANTIDAD
Tamaño N total	284
Nivel de confianza	95%
Probabilidad de ocurrencia	0.5%
Probabilidad de no ocurrencia	0.5%
Error	5%

DATOS:

N= 284

e= 5%(0.5)

p= 0,5%

q= 0,5%

Z= 95%(1.96)

N= Población

e= Error

p= probabilidad de ocurrencia

q= probabilidad de no ocurrencia

Z=nivel de confianza

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 284 * 0,5 * 0,5}{0,1^2 (284 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

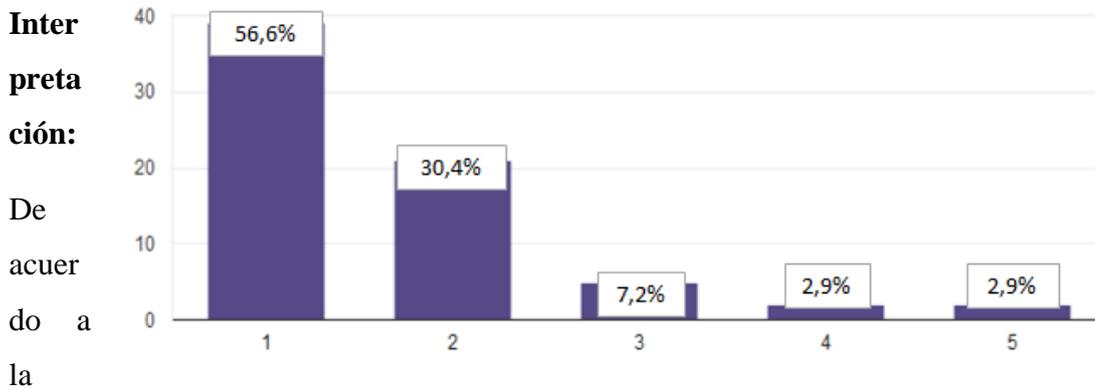
n = 71 encuestas

2.15. A CONTINUACIÓN SE MUESTRAN LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

- 1. ¿QUÉ TAN IMPORTANTE CONSIDERA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN GENERADA POR EL DEPARTAMENTO**

DE RECURSOS HUMANOS? (siendo: 1 muy importante, 2 importante, 3 neutro, 4 poco importante, 5 nada importante).

CUADRO N ° 1



escala podemos ver que del total de los funcionarios, el 56.5% considera muy importante la sistematización de la información generada por el Departamento de Recursos Humanos, el 30.4 % consideran importante, el 7.2% consideran que se les es indiferente, mientras que un 2.9% consideran poco importante la sistematización de la información, finalmente el 2.9% no les parece nada importante la sistematización de la información generada por el Departamento de recursos humanos.

La mayor parte de los trabajadores a través de la encuesta manifestaron que es muy importante la sistematización de la información del Dpto. de Recursos Humanos porque consideran que son los primeros afectados el no contar con información confiable oportuna,

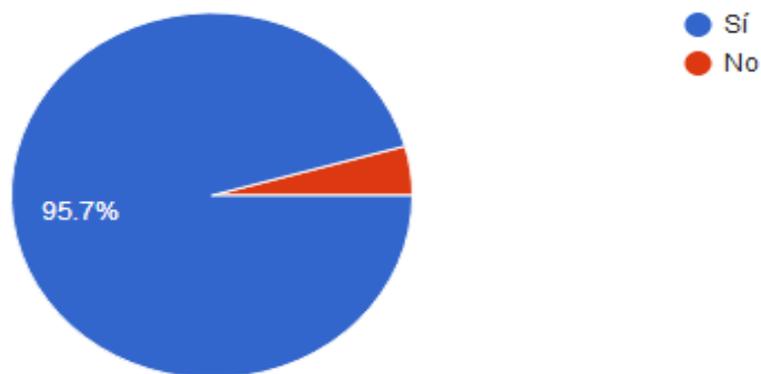
Gracias a la sistematización el trabajador podrá llevar un control de la información que emite el Dpto. hacia su persona, la obtención de información de manera inmediata y confiable

a través del tiempo la tecnología ha ido evolucionando , se ha visto necesario que las empresas tengan un sistema de control y de gestión acorde a sus necesidades que permita un manejo adecuado de las operaciones y actividades de modo que facilite las actividades desempeñadas de forma diaria.

La minoría de los encuestados tiene un desconocimiento de la necesidad de contar con información sistematizada.

2. ¿ESTÀ CONSCIENTE QUE CON LA SISTEMATIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN PERMITIRIA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ACCEDER A SU FILE PERSONAL CON MAYOR RAPIDEZ?

CUADRO Nª 2



INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados un 95,7 % está consciente que con la sistematización y digitalización el Departamento de Recursos Humanos accedería a su FILE personal con mayor rapidez y el 4,3 % no está de acuerdo con esta afirmación .

Como se puede observar con la aplicación de esta pregunta la mayoría de los servidores están conscientes que con la sistematización de la información de los files en el Departamento de Recursos Humanos les permitirá obtener información de manera inmediata y segura de su file personal en el momento que el trabajador lo solicite y así evitar que su file se deteriore o pierda información.

Un mínimo del total de los encuestados ignoran que con la sistematización podrán acceder a su file con mayor rapidez.¹⁶

¹⁶ MALHOTRA-Investigación de Mercados, Quinta Edición

2.15.1. RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA:

La encuesta fue uno de los métodos aplicados para la recolección de datos donde se pudo identificar que:

- ❖ La mayoría de los trabajadores tienen conocimiento sobre la rotación de personal y que La rotación del personal en la empresa es muy necesario y obligatorio porque está regido en la ley SAFCO dentro del Sistema de Administración del Personal donde obliga a toda Institución Pública a la rotación del personal. Tomando en cuenta que sea en la misma institución para desempeñar un puesto similar pero no implica incremento de remuneración.
- ❖ De acuerdo a los entrevistados pudimos determinar que La mayoría de los encuestados están de acuerdo con la sistematización y digitalización de la información del Departamento de Recursos Humanos para que el accionar sea al instante y se tome decisiones inmediatas.
- ❖ De acuerdo a sus manifestaciones se vio que para cada trabajador es muy importante que se les dé como incentivo un memorándum de felicitación por el buen desempeño de su trabajo, ya que esto les da más ánimos de seguir realizando un buen trabajo.
- ❖ Cada funcionario pudo identificar bien sus ventajas y desventajas que existen en el momento que se da una rotación de personal, por lo tanto están conscientes que una rotación no siempre será mala sino al contrario puede ayudar a formarse mucho más como profesional y como persona, también para adquirir nuevos conocimientos, demostrar habilidades que se tiene y aplicar los valores de cada persona.

En el proceso de la aplicación de la encuesta se pudo notar que en SETAR fue la primera vez que se hizo una encuesta virtual. Donde se tropezó con algunas complicaciones como por ejemplo la desconfianza por parte de los trabajadores al momento de pedir sus números de celular, por otro lado la parte técnica hubo dificultad en el llenado de la encuesta virtual, pese a esas complicaciones se llevó a cabo nuestra encuesta obteniendo una masiva respuesta por parte de los

trabajadores lo cual facilitó para determinar los resultados de la encuesta. (VER ANEXO 5)

2.16. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

A través de este método se analizó el desarrollo cotidiano en el Departamento de Recursos Humanos y el movimiento de la información que genera el Departamento. Con este método de observación se evidenció si el Departamento de Recursos Humanos cuenta o no con una base de datos sistematizada y actualizada del personal de SETAR, si cuentan con muebles, equipos y ambientes adecuados para el desarrollo de su trabajo, si cumplen de acuerdo a ley, normas, decretos y todos los movimientos de la información que se hace en el Departamento.

Durante el desarrollo de trabajo de profesionalización se pudo observar lo siguiente:

- ❖ El Departamento no cuenta con una base de datos completa y actualizada de la información generada en Recursos Humanos. Y esto conlleva a que el Dpto. tenga un alto porcentaje de error con respecto al desarrollo de sus actividades, duplicidad de trabajo por parte de los técnicos del Departamento, retraso en la toma de decisiones para el Jefe del Dpto., demora en la obtención de cualquier información, no tiene un control y un registro de información emitida para los trabajadores.
- ❖ Toda información generada en el Departamento de Recursos Humanos se encuentra en físico como ser:
 - Los contratos de trabajo.
 - La asignación de memorándum (para el movimiento del personal).
 - Programación de vacaciones (para todo servidor público de SETAR).
 - Bajas médicas.
 - Memorándum de llamadas de atención
 - Memorándum de felicitaciones.
 - Evaluación del personal.

- Presentación y actualización del CAS.
 - Declaraciones Juradas de Bienes y Rentas.
 - Actualización del Currículum.
 - Capacitaciones del personal.
 - Emitir Instructivos.
- ❖ Desorden en la organización de los files personales puesto que :
- Los files no siguen un orden cronológico en base al índice.
 - No cuenta con mobiliarios o gabeteros adecuados para el archivo correspondiente.
- ❖ Desactualización de la información del personal como ser:
- Carnet
 - Licencia de conducir (en los casos que corresponden)
 - Actualización del CAS (calificación de años de servicio).
 - Actualización de cargo (mediante memorándum o instructivos)
 - Actualización de los certificados de los cursos de capacitación (brindada por la empresa o no)
- ❖ Insuficiencia de materiales adecuado (folders de plásticos, separadores, etc.) para el manejo de la información generada en el Departamento.

El desarrollo de sus actividades del personal del Departamento en cuanto al ambiente, equipos y muebles.

- ❖ Insuficiente inmobiliaria para el personal del Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ El espacio asignado al Departamento de Recursos Humanos es pequeño. Puesto que cuatro técnicos del Departamento están ubicados en una oficina y otra oficina pequeña donde se está ubicado el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ Deficiencia de ambiente y muebles para el guardado, ordenamiento, control de los files. como lo estipula el Decreto Supremo N^o 26115.

Como resultados del método de observación se tiene lo siguiente:

- ✓ dilatación de información inmediata para la toma de decisiones. Puesto que la información se encuentra de manera física en los files y el

requerimiento de información para el Departamento de Recursos Humanos es constante y requiere de una respuesta inmediata.

La solicitud de información viene de organizaciones externas a la empresa, Gerencia General, GAF, direcciones, trabajadores, etc.

La revisión a los files personales hace que la información solicitada demore y obstaculice para la toma de decisiones inmediatas puesto que sólo hay una persona encargada de los files personales que maneja y controla la información.

- ✓ La duplicidad de esfuerzos y tiempo por falta de sistematización de la información hace que el Departamento incremente tiempo y esfuerzo puesto que para cualquier solicitud se tiene que revisar la base de datos primario y/o el material físico (Files, Planillas de Sueldos, etc.), revisar si la información es la correcta, y tener un control sobre la información generada.
- ✓ No se tiene un control del contenido de los files, debido al estado actual no saben con exactitud si es que la información está actualizada, completa, en buen estado, etc.
- ✓ Complejidad para el manejo de los files por falta de espacio y muebles por ende incomodidad para los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos. Puesto que los files son guardados en gabeteros y parte de ellos en cajas y no tienen un ambiente adecuado para el guardado de la información generada en el Departamento.
- ✓ Desactualización de información personal de los trabajadores (carnet, licencia, etc.) para cualquier decisión y accionar del Departamento.
- ✓ La información en físico corre el riesgo de que se deteriore, extravíe, etc. y no tenga un respaldo sistematizado. Puesto que las condiciones actuales en las que son resguardadas dicha información no es el adecuado. Es por esta razón que el Departamento vio la necesidad de sistematizar la información generada.

2.17. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

La entrevista fue el principal método para recolectar información más específica, con el propósito de conocer el estado actual y los movimientos de información generada por el Dpto. evidenciar también si cuentan con un sistema de información.

Las entrevistados fueron: el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y el Auxiliar del Departamento de Recursos Humanos (encargada de los files), con la entrevista se pudo determinar que:

- ❖ El Departamento de Recursos Humanos no tiene sistematizada y actualizada la información. lo cual conlleva a diferentes complicaciones como ser:
 - ✓ La duplicidad de esfuerzos y tiempo para una determinada tarea.
 - ✓ Demora en brindar información solicitada al Departamento, por diferentes factores (como files desordenados, información existente en físico, la falta de reorganización y actualización de la información, etc.)
 - ✓ También por falta de sistematización toda información es en físico y son archivados y es por eso que los muebles y ambientes del Departamento no son los adecuados para un mejor desarrollo de sus actividades, adecuado manejo de la información (los files, planillas, etc.)
 - ✓ Deterioro y extravió de la información de un file. Es una desventaja por la falta de sistematización
- ❖ De acuerdo a entrevistas realizadas se pudo evidenciar que los Files no son manejados de acuerdo al Decreto Supremo N° 26115, pero que si se está trabajando para dar cumplimiento.
- ❖ Se pudo concluir con las entrevistas realizadas que consideran que la información más relevante de un File son los memorándum de designaciones, asignaciones, transferencia, y vacaciones de un trabajador y que el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con una base de

datos sistematizado, digitalizado y actualizado de las asignaciones de cargos, lo cual afecta directamente en la toma de decisiones.

- ❖ Con la sistematización de la información de los memorándum el Departamento de Recursos Humanos podrá obtener información de manera puntual como ser:
 - La cantidad de números de memos emitidos por persona.
 - Control del número y el código al que corresponde.
 - Movimiento del personal, etc.
- ❖ Los entrevistados confirmaron con sus respuestas que el personal si se encuentran en constantes capacitaciones de acuerdo a las actividades que desempeña de manera cotidiana, y que existe un buen ambiente laboral.
(REVISAR ANEXO 6)

2.18. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico institucional y el análisis del desarrollo de actividades en el Departamento de Recursos Humanos se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se pudo concluir mediante entrevistas que la información más relevante de un file personal es la Movilidad de Personal que se da mediante diferentes tipos de memorándums y ve la necesidad de la sistematización de la información.
- Los entrevistados confirmaron que los files personales de SETAR no son manejados de acuerdo al Decreto Supremo N° 26115 que es la Administración del Personal, pero que sí se está trabajando para dar cumplimiento a dicho Decreto Supremo.
- Mediante el método de la observación se pudo identificar que la demora de la obtención de información en el Departamento se debe a la desorganización y desactualización de la información del file personal, dificultando a la toma de decisiones oportunas e inmediatas. Se pudo evidenciar también la insuficiencia de mobiliario y espacio para el manejo y guardado de la información generada por Departamento de Recursos Humanos.
- El Departamento de Recursos Humanos tiene un alto porcentaje de error con respecto al desarrollo de sus actividades debido a que no cuenta con una base de datos o un sistema de información completo y actualizada de la información generada en el Dpto. de Recursos Humanos.
- Los trabajadores de SETAR están conscientes de la importancia de sistematizar la información en el Departamento de Recursos Humanos (file personal) puesto que son los primeros afectados el no contar con información confiable, oportuna y esto les permitira obtener información mas rápida y segura de su file personal en el momento que el trabajador lo solicite y así evitar que su file se deteriore o pierda información.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

Durante el desarrollo de la memoria de experiencia profesional en SETAR en la gestión 2018 en el Departamento de Recursos Humanos se pudo identificar distintos aspectos y factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.

En el Departamento de Recursos Humanos las actividades rutinarias que son manejados de manera manual resuelve procesos de manera lenta para la toma de decisiones oportunas. A través del tiempo la tecnología va evolucionando a pasos agigantados permitiendo automatizar los procesos para un mejor control y toma de decisiones. Las empresas se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo debido al entorno cambiante al que se enfrenta.

Los principales retos están dados por una pronta aparición y aceptación de nuevos productos, la dinámica tecnológica a que constantemente está innovando y hace que cada vez existan mayores restricciones de talento humano, materiales y recursos financieros, mercados más agresivos y dinámicos, el crecimiento de las demandas sociales y la renovación de la informática y las comunicaciones.

Las innovaciones tecnológicas implican una automatización de ciertas actividades y por tanto, los equipos de profesionales pueden centralizar todos sus esfuerzos en desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar sus objetivos y organizarse para solucionar problemas específicos.

Dicha sistematización de la información del movimiento del personal se ha visto necesaria para la empresa puesto que se tiene complicaciones y deficiencias para el control y manejo de la información en el Departamento.

La sistematización de la información generada en el Departamento de Recursos Humanos beneficiara en la toma de decisiones inmediatas mejorando el control y seguimiento de la documentación por lo cual se hace cada vez más indispensable dentro de la empresa, sin embargo la documentación del Departamento es muy

amplia y se encuentra en archivos manuales, puesto que es información generada a través de los años del funcionamiento de la empresa.

Objetivo general

Diseñar y proponer guías de ordenamiento que permita un acceso a la información más importante que contribuya al control y la toma de decisiones para un sistema de información.

Objetivo específicos

- ✓ Socializar a todo el Departamento de Recursos Humanos el proceso de la propuesta y la base de datos para facilitar y obtener un mayor conocimiento.
- ✓ Mejora de los procesos de movimiento y generación de información en el Departamento de Recursos Humanos para una posterior sistematización de la información.
- ✓ Proponer una base de datos de la movilidad del personal como una herramienta del Departamento para que lleve un control más exhaustivo.

3.1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1.1. PASO 1: REORDENAMIENTO DE LOS FILES DE MANERA CRONOLÓGICA.

Para sistematizar la información generada en el Departamento de Recursos Humanos como primer paso se debe ordenar los files de forma cronológica, en base a una serie de pasos (índice) que están ya determinados por la empresa mediante Decreto Supremo 26115- administración del personal).¹⁷

La reorganización se hará en los folders en los que se encuentran actualmente los files, ordenando la documentación de acuerdo al índice con separadores de plástico para cada punto en el cual se podrá obtener un mejor manejo y control de la información que tiene un file.

ÍNDICE FILE PERSONAL

I. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

- Hoja de vida documentada
- Certificado de idioma originario
- Certificado de nacimiento (original para seguro CNS)
- Cédula de Identidad (fotocopia)
- Certificado de declaración Jurada de Bienes y Rentas (por incorporación)
- Fotocopia de NUA
- Número de cuenta bancaria
- Memorándum de nombramiento

II. MOVILIDAD DE PERSONAL

- Memorándum de transferencia
- Memorándum de rotación
- Asignación de funciones

¹⁷ LEY SAFCO N°1178-Decreto Supremo 26115,Administracion del Personal

Otros documentos (memorándum de felicitaciones)

Retiro

III. SANCIONES (ESTABLECIDAS EN EL RECLAMENTO INTERNO DE PERSONAL- SETAR)

Memorándum de llamadas de atención (memorándum sanciones)

Comunicaciones

IV. POAI- EVALUACIÓN DE DESMPENÑO

POAI

Formulario de evaluación de desempeño

V. CAPACITACIÓN

Certificados de cursos

Certificados seminarios

Certificados de talleres

Resoluciones por becas

Otros

VI. DECLARACIÓN JURADA DE BIENES Y RENTAS (POR ACTUALIZACIÓN)

Memorándum de felicitaciones y recordatorios de actualización de DJBR.

(Memorándum de reserva llamada de atención por incumplimiento de DJBR)

VII. CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO REFERENDADA POR EL VICEMINISTERIO DE TESORO Y CRÉDITO PÚBLICO

VIII. CERTIFICADOS

Certificados de trabajo

Certificados de aportes

IX. SEGURO SOCIAL

Formulario AVC 04, AVC 07 de la CNS.

Formulario de bajas medicas

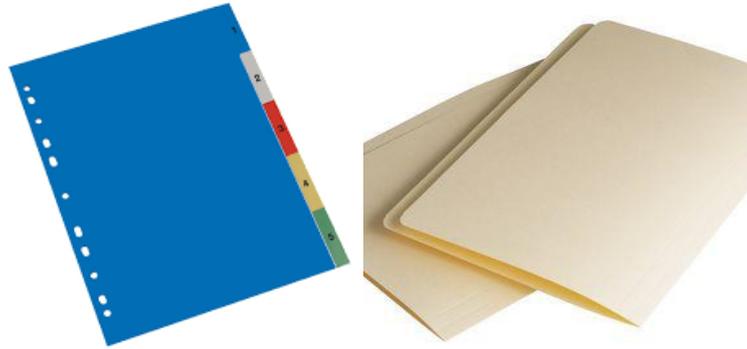
X. VACACIONES

Formulario de programación de vacaciones

Formulario de solicitud de vacaciones

Tarjeta de control de vacacione (licencia a cuenta de vacación)

Material para el reordenamiento de los Files



Una vez ordenados los files estarán de la siguiente manera:



Los files personales estarán ubicados en un ambiente amplio en el cual cuente con gabeteros adecuados para el guardado de los files y así evitar el deterioro de la información. Los mismos seguirán un orden alfabético y se separa los files activos de los pasivos para tener un mejor control al momento de buscar información.

De esta manera se procedió la información de los files personales de SETAR serán manejados con mayor facilidad permitiendo un mejor control de información actualizada, completa y ordenada facilitando también a cualquier solicitud de información que sea requerida y se pueda tomar decisiones oportunas e inmediatas.

Durante el trabajo de profesionalización se procedió de esta manera al ordenamiento de los files personales utilizando el material adecuado y necesario.

PASO II. FICHA PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN:

Después de reordenar los files con su respectivo índice se hará un relevamiento de información más importante de un file personal de acuerdo a un formato establecido.

FICHA PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN DE UN FILE

RELEVAMIENTO DE INFORMACION PERSONAL DEL SISTEMA CENTRAL												
ÁREA: DPTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO												
N°	NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	LICENCIA DE CONDUCIR	IDIOMA ORIGINARIO	PROFESION	CARGO	NIVEL	ITEM	FUNCIÓN GENERAL	REQUISITOS	N° DE MEMORANDUM	OBSERVACION

El relevamiento de la información ayudará a identificar el estado actual en la que se encuentra la información y las falencias que tiene cada persona en su file personal, especialmente en el movimiento de personal, asignaciones de funciones y actualización de la información generada por el Departamento de Recursos Humanos, dicho relevamiento se tiene que cumplir conforme el manual de funciones y el reglamento interno de la empresa.

La planilla de la información tiene como propósito:

- Verificar si el servidor público tiene el Carnet de Identidad actualizado.
- Verificar si cuenta con licencia de conducir (si es que corresponde).
- Verificar si cuenta con certificado de idioma originario.
- CAS actualizado (Certificado de Años de Servicio).
- N° del último memorándum o instructivo de su asignación de cargos.
- Área a la corresponde.
- Verificar si el Ítem asignado a su persona corresponde al cargo.
- Verificar si su función asignada está acorde con el nivel asignado.
- Si sus funciones desempeñadas están bajo la estructura actual vigente de la empresa.
- Verificar si los trabajadores cumplen con el perfil que requiere el puesto.
- Fecha de ingreso en que inicio su trabajo en SETAR.

Para el cumplimiento de la información puntuada anteriormente el Departamento de Recursos Humanos emitirá instructivos, mediante los cuales se instruirá de manera grupal o individual a los trabajadores la actualización de la documentación y se dé el cumplimiento de la información requerida.

3.1.2. PASO III. PROPUESTA DE FORMATOS PARA LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN RELEVANTE DE UN FILE PERSONAL

Nº.....	
FICHA PERSONAL	
Nombre y Apellido.....Natalicio.....	
Fecha de Nacimiento.....Est. Civil.....	
Cedula de Identidad.....Libreta. Srv. Militar.....	
Numero telefonico.....	
Domicilio.....	
Fecha de Ingreso a Servicio Electrico Tarija S.A.....	
Tipo de contrato de trabajo.....	
Cargo en el que ingreso.....	
Informe Medico grupo sanguineo <input type="text"/> codigo <input type="text"/>	
Nombre del Conyuge.....	
Nivel de estudio.....	
HIJOS	
Nombres y Apellidos	Fechas de Nacimiento
1)	
2)	
3)	
4)	

FDO. EMPLEADO	FOTOGRAFIA	IMPRESIONES	DIGITALES
FDO. JEFE DE PERSONAL			
GERENTE		PULGAR IZQUIERDO	PULGAR DERECHO

3.1.2.1. Formato para la ficha personal

Para que el formato actual de la ficha personal del File sea más completa se propone incorporar nuevos datos del trabajador, como ser:

- Número telefónico.
- Grupo sanguíneo.
- Código del seguro médico del trabajador.

- Nivel de estudio del trabajador.

La finalidad de esta ficha es que sólo en un documento se registre la mayor cantidad de información en el menor espacio posible.

3.1.2.2. Formato vacaciones

El formato de vacaciones que utiliza SETAR para el control y registro se mantendrá el mismo formato en el File ya que cuenta con un modelo de solicitud de vacaciones y un Kardex de control completo donde se registra la información importante y necesaria.

3.1.2.3. Ficha de información para los Seguros sociales

KARDEX DE CONTROL DEL SEGURO SOCIAL				
N° EMPLEADOR	N° ASEGURADO	FECHA	DIAGNÓSTICO	CUÁNTOS DÍAS DE BAJA MÉDICA

Con esta ficha se podrá registrar la información más relevante de las boletas de seguros con el propósito de facilitar la búsqueda de la información de manera física, disminuyendo tiempo y por lo tanto colaborara para la sistematización de la información.

Esta ficha ira al principio de la gaceta de los seguros sociales, para que en el momento de la búsqueda de la información no haya la necesidad de revisar todo el documento.

3.1.2.4. Tabla de información (Capacitación)

CUADRO DE INFORMACIÓN – CAPACITACIONES							
N° DE CAPAC.	GESTIÓN	CAPACITACIÓN REALIZADA				FECHA DE INICIO	FECHA QUE TERMINA
		CURSOS	SEMINARIO	TALLERES	BECAS		

Para el punto seis que son las capacitaciones que realiza SETAR se propone una ficha de control de información sobre las capacitaciones, donde se registrara la gestión en la que realiza la capacitación, el número de capacitaciones que tuvo, especificar con el marcado si fue un curso, un taller, seminario o becas, también se registrará la fecha de inicio y la fecha que termina.

Dicho cuadro de información ira al principio de toda la documentación del punto seis haciendo síntesis de lo más importante.

3.1.2.5. Modelo del memorándum de Sanciones

Se vio la necesidad de implementar información en el formato establecido por la empresa ya que no contaba con información completa por ej. Con el cargo a quien va dirigido la sanción y una explicación más detallada en la referencia. Con el fin de obtener toda la información necesaria en el encabezado del memorándum. También se mantendrá la información del detalle en cual especifica del por qué se le sanciona y de acuerdo a que Leyes, Normas y Decretos.

Los memorándums de sanciones están ubicados en el punto N°8 del file personal, estos memorándums tendrán una codificación con la letra " S" con un orden correlativo en la enumeración por ej. **COD. S. N° 1.**

Esta codificación tiene como propósito:

- Controlar la cantidad de memorándums de sanciones emitidos
- Seleccionar e identificar un memorándum de esta clase.
- Facilitar en el momento de sistematizar la información.

MEMORÁNDUM G.G. N° 161/2017**COD. S. N° 1****A:** Sr. Ramón Martínez**TÉCNICO****DE:** Lic. Rubén Castro Román**GERENTE GENERAL SETAR****REF** SANCION POR ABANDONO A SUS
LABORES SIN CAUSA JUSTIFICADA**FECHA:** Tarija, 24 de noviembre de 2016

En base al informe emitido por el Ing. Jesús Márquez en su condición de Director Técnico de la empresa, se ha evidenciado que el día viernes 17 de noviembre de los corrientes, su persona sin causa justificada y sin previa licencia o autorización correspondiente, hizo abandono de sus funciones desde las 10:30 de la mañana, siendo la segunda vez que sucede esta situación, consecuentemente, por lo antes expresado, su conducta es tipificada en lo prescrito por el inc. A) del artículo 272 del Reglamento Interno de SETAR que textualmente expresa: “FALTAR AL TRABAJO O ABANDONAR SUS LABORES SIN CAUSA JUSTIFICADA Y SIN LA PREVIA LICENCIA O AUTORIZACIÓN CORRESPONDIENTE” concordante con el párrafo final del Art. 273 del mismo reglamento, razón por la cual su persona es sancionada con el descuento de tres (3) días de sueldo mensual que serán descontados de su haber básico correspondiente al mes de noviembre de la presente gestión, independiente del día no asistido.

Al existir reincidencia en esta irregularidad se le exhorta a evitar este tipo de conducta a fin de no ser sancionado con mayor drasticidad conforme al reglamento interno de SETAR.

Con este motivo saludo a usted:

Lic. Rubén Castro Román

GERENTE GENERAL SETAR

C.c.:G.G.Dir.Técnica/RR.HH./FilePersonal

3.1.2.6. Reclutamiento y selección del personal.

FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN - RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Nº DE CL. ACTUALIZADO	CONTRATO DE TRABAJO			MEMORÁNDUM DE NOMBRAMIENTO			Nº DE NUA	CERTIFICADO DE DJBR	Nº DE CUENTAS BANCARIAS	GRADO DE ESTUDIO
	1er	2do	3er	Nº	FECHA	CARGO				

Se propone una ficha de información, puesto que en este punto la información es amplia dentro del File, esta ficha registrará la información más importante como ser: información del contrato, el memorándum de nombramiento, numero de NUA, certificado de DJBR, número de cuenta bancaria y el grado de estudio, con el propósito de registrar información antigua y actualizada y así facilitar en el control, registro y búsqueda de la información para una rápida y mejor sistematización

3.1.2.7. Movilidad del personal

Una vez analizados los memorándums de movilidad de personal que emite SETAR se proponen una modificación al título del memorándum con la incorporación de una nueva codificación que pueda diferenciar los tipos de memorándum de movilidad de personal que emite el Dpto. de Recursos Humanos.

Los memorándum emitidos por el Dpto. serán controlados de manera alfabética con la primera letra del tipo de memorándum y enumerados correlativamente según al tipo de memorándum al que pertenece, con el fin de tener un control del número de memorándum que son emitidos de la siguiente manera:

- Los memorándum de designación al final del título tendrán un código con la letra (D) y el número correlativamente ej. COD.D. N°1.
- Los memorándum de asignación serán codificados con la letra (A) y enumerado de forma correlativa ej. COD.A. N°1
- La codificación para los memorándum de transferencia será con la letra (T) y enumerados ej. COD.T. N°1
- Los memorándum de retiro se identificarán con la letra “R” seguido de la numeración de manera correlativa ej. COD.R. N°1. (VER ANEXO 3)

Se propone la incorporación de información completa al formato ya establecido por la empresa, en el cual especificara:

- ❖ Implementación de un nuevo código para el control del tipo de memorándum emitido y el número que le corresponde.
- ❖ En el caso del memorándum de designación se mantiene el formato actual de la empresa en el que no se registra el cargo, puesto que es memorándum de nombramiento. En el caso de memorándum de asignación se implementara el cargo de la persona a quien va dirigido el memorándum.
- ❖ En la referencia se detallará la asignación que le corresponde más su ítem y nivel.
- ❖ Se pondrá obligatoriamente al final del memorándum el nombre y cargo de la persona que emite el memorándum.

- ❖ Detallar los movimientos de la documentación (memorándum) como último punto del memorándum con letras más pequeñas.
- ❖ El detalle de los memorándums se mantendrá ya que cuenta con toda la información necesario con base legal (artículos de Leyes, Normas, Decretos, etc.)
- ❖ Se propone una marca de agua diferente para los memorándums de Movilidad de Personal con el propósito de facilitar la visibilidad de la información del memorándum, también diferenciar a los memorándums de movilidad del personal.

3.1.2.8. Propuesta de formato para los memorándums

MEMORÁNDUM G.G. N° 282-12-17

COD. D. N° 1

A: Lic. Omar Torres Serpa

DE: Lic. Rubén Castro

GERENTE GENERAL SETAR

REF: **CONTRATO- ASESOR LEGAL, CON ITEM 546 Y NIVEL 6**

FECHA: Tarija, 15 de diciembre de 2017

En virtud de las atribuciones y competencias conferidas por el artículo 31 de los Estatutos de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), Decreto Ejecutivo N° 05/2017 de Fecha 24 de febrero de 2017 y Poder Notarial N°324/2017, otorgado ante la Notaria de Gobierno Dr. Omar Vargas Zenteno de fecha 08 de agosto de 2017, en mi condición de Gerente General de la empresa y con la finalidad de dar un mayor impulso a la gestión administrativa conforme a los informes técnicos y legal de sustento , a partir de la fecha se dispone **DESIGNAR** a su persona en el cargo de **Asesor Legal Sénior de la Empresa, asignándole el Nivel 6 de la actual Escala Salarial Vigente**, bajo la dependencia directa de la Dirección de Asesoría Legal, debiendo cumplir sus obligaciones inherentes al cargo y otras que la empresa le asigne en su momento, mismas que serán realizadas al amparo de las normas contenidas en el Reglamento Interno de la Empresa, El Manual de Funciones y bajo la Responsabilidad por la Función Pública establecida en la Ley 1178.

A tiempo de desearle éxito en sus nuevas funciones, saludo a usted atentamente.

Lic. Rubén Castro

GERENTE GENERAL SETAR

C.c: G.Gral. /G.A.F. /Act.Fijos/R. Humanos

MEMORÁNDUM G.G. N° 162/2017

COD. A. N° 1

A: Reina Herrera Llave

RESPONSABLE DE ARCHIVO CENTRAL

DE: Lic. Rubén Castro Román

GERENTE GENERAL SETAR

REF: REASIGNACIÓN DE FUNCIONES COMO DIRECTORA DE
GESTION ESTRATEGICA DE MANERA INTERINA

FECHA: Tarija, 31 de julio de 2017

En virtud de las atribuciones y competencias que me fueron conferidas a través de los Estatus de Servicios Eléctricos de Tarija"- TARIJA vigentes, aprobados mediante Decreto Departamental N° 064/2016 de fecha de 20 de diciembre de 2016, por el cual se me otorgan las más amplias facultades administrativas y ejecutivas para la efectiva y buena conducción de la Empresa y en mi Calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de SETAR, me dirijo a usted con la finalidad de hacerle conocer que esta Gerencia General a dispuesto su **REASIGNACIÓN** de funciones como **DIRECTORA DE GESTIÓN ESTRATEGICA de manera interina**, sin modificación de su nivel salarial, debiendo cumplir con las normas contenidas en la Ley N°1178 "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley N° 1604 "de Electricidad ", Reglamento Interno de la Empresa, Manual de Funciones de la Empresa, otras normas legales relacionadas con el cargo, en actual vigencia.

Sin otro particular motivo, saludo a su persona, al tiempo de desearle éxito en sus funciones. Atentamente

Lic. Rubén Castro Román

GERENTE GENERAL SETAR

C.c.: G.G. /File Personal.Arch. RR.HH.

3.1.3. PASO IV. PROPUESTA DE UNA BASE DE DATOS PARA LA MOVILIDAD DEL PERSONAL.

En la base de datos propuesta se introducirá la nueva codificación de control de los tipos de memorándum de movilidad de personal con el propósito de tener un control de:

- Clasificación de los diferentes tipos de memorándum que emite el Departamento
- Cantidad de memorandos emitidos por cada tipo de memorándum.
- El control del número de memorándum que tiene cada persona.
- Fechas y gestiones en la que se emitió el memorándum.

Para la sistematización de la información la base de datos propuesta tiene como puntos importantes el movimiento del personal que son:

- El contrato de trabajo
- Memorándum de designación de funciones
- Memorándum de asignación de funciones
- Memorándum de transferencias
- Memorándum de retiro

3.1.3.1. EL CONTRATO DE TRABAJO:

Para la sistematización de la información generada en el Departamento de Recursos Humanos de SETAR el primer dato que se debe considerar es el contrato de trabajo puesto que ahí enmarca los deberes y derechos y el tiempo en el cual va desarrollar su trabajo de acuerdo al tipo de contrato que sea asignado cada empleado.

Para la base de datos propuestos en el trabajo de profesionalización se toma los puntos más relevantes del contrato los cuales son:

- Número del contrato
- Modalidad
- Duración

Esta información en la base de datos servirá al departamento para que pueda tener un registro y control del contrato del servidor público, en el caso de la modalidad de contrato temporal se actualizará y registrará los contratos posteriores (enmarcado por ley).

3.1.3.2. MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN DE FUNCIONES (NOMBRAMIENTO):

Nuestra base de datos propuesta para el Departamento de Recursos Humanos sobre el memorándum de designación de funciones tomará en cuenta la siguiente información:

- Número de memorándum de designación de funciones.
- Fecha de ingreso del memo de designación.
- El cargo que se le está designando.
- Si el funcionario público cuenta o no con ítem.
- El nivel que le corresponde según la estructura jerárquica y las funciones desempeñadas por el funcionario.

Esta información sistematizada servirá al Departamento de Recursos Humanos para poder determinar la fecha y el número de memorándum en el que se designó un cargo o puesto al funcionario de manera inmediata sin necesidad de revisar file personal, también con la sistematización de esta información se podrá verificar el Ítem y Nivel con el que el funcionario ingreso a la empresa y las modificaciones que se tiene con respecto al ítem y nivel en los años de servicio.

La propuesta de sistematizar tiene como propósito obtener información inmediata sobre los puntos más importantes que se consideró (memorándum de designación) para que el Departamento de Recursos Humanos pueda tomar decisiones oportunas evitando duplicidad de trabajo y tiempo en el que tarda consultar un file personal, considerando que SETAR es una empresa grande por ende cuenta con un número elevado de trabajadores. De esta manera se vio necesario tomar en cuenta como punto importante la designación de funciones en la empresa SETAR.

3.1.3.3. MEMORÁNDUM DE ASIGNACIÓN DE FUNCIONES:

La base de datos propuesta para el Departamento de Recursos Humanos en SETAR tomó como punto importante a considerar la asignación de funciones para el personal ya que se puede ver que es información relevante dentro de la empresa. Esta base de datos ayudara a tener un mejor control de los memorándum que son asignados a cada trabajador, verificando que funciones ha desempeñado en la empresa en sus años de servicio, la cantidad y números de memos que le han sido asignados, la fecha de

asignación y el tiempo en el que lo realizo cada función desempeñada. Por otro lado también ayudada a tener un control actualización de los puestos en el caso que cambien sus funciones o denominaciones.

Con la base de datos se podrá hacer un seguimiento a los movimientos que tuvo el personal desde la fecha de ingreso a SETAR hasta el último día de trabajo. También se podrá ver junto a los movimientos de personal las actualizaciones y control de duplicidad del Ítem y Nivel jerárquico que tuvo cada funcionario, ayudará a verificar que cantidad de trabajadores están en los distintos niveles y cuantos trabajadores desempeñan sus labores en cada Jefatura, Gerencia , Direcciones, etc.

La función principal de la base de datos propuesta al Departamento de Recursos Humanos será brindar información inmediata solicitada por las autoridades internas y externas a la empresa, posteriormente tomar decisiones más rápidas.

3.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA BASE DE DATOS.

1. Para la elaboración de la Macro como primer paso tiene que registrarse la información mas importante o relevante en una planilla de Excel. La planilla en la propuesta tendrá la siguiente información:
 - Apellido paterno
 - Apellido materno
 - Nombre completo
 - Carnet de identidad
 - Fecha de designación si es que corresponde
 - Fecha de asignación si es que corresponde
 - Fecha de transfeencia si es que corresponde
 - Fecha de rotación si es que corresponde
 - Cargo
 - Ítem
 - Nivel
 - N° de memo
 - N° de instructivo
 - Duración
 - Contrato

- N° de contrato
- Duracion del contrato
- Modalidad
- Total de memo

Cabe recalcar que la información debe ser llenada en la planilla de Exel y el filtro por la encargada (jefa del depto y/o auxiliar de Recursos Humanos en el caso de SETAR) de la información física puesto que ella tiene un conocimiento y manejo amplio de la información.

2. Una vez llenado los datos se procedera a la creacion de la Macro que en este caso tendra el nombre de “ filtro”,este filtro es creado y programado en Exel.

Gracias a la base de datos el Departamento de Recursos Humanos podra controlar y hacer un seguimiento a la siguiente información :

- ✓ El departamento podra tener el control de memorandum proporcionados a los trabajadores de SETAR el control se podra hacer de todos los trabajadores al mismo tiempo con la casilla “total de memo” o hacer un control por trabajador con la casilla “N° de memo” .
 - ✓ Podran tener información y control de los cargos, puestos y tareas que se le asignaron mediante los distintos tipos de memorandum (designación, asignación, rotación, tranferencia) o instructivo al trabajador durante todo el tiempo que desempeña sus funciones en SETAR. Tambien un control de las fechas en las que fueron dadas los distintos tipos de memorándum al trabajador.
 - ✓ Verificar si el trabajador ingresó a la empresa con un contrato de trabajo (temporal o indefinido) o un memorándum de designacion de forma directa .
 - ✓ Ternar un control y actualización de las asignaciones de Item y niveles que pasa un trabajador en todo el tiempo que desempeña sus funciones en SETAR.
 - ✓ La base de datos como principal fuente de información tendra el nombre completo del trabajador, apellido paterno , apellido materno, carnet de identidad.
3. La base de datos podra brindar información de manera inmediata y detallada para la toma de decisiones y/o resporder a la información requerida por

organizaciones internas o externas a la empresa como la contraloría general del estado, las gerencias, direcciones, etc.

3.1.5. A CONTINUACIÓN SE HACE LA PRESENTACION GRÁFICA DE LA PROPUESTA:

1. Como primer paso es la introducción de la información básica a Excel, de esta manera se obtendrá una base de datos muy extensa, en esta base de datos estarán registrados los movimientos del personal (284 trabajadores de SETAR).

H6																	
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE COMPLETO	C. I.	FECHA DE DESIGNACION	FECHA ASIGNACION	FECHA DE TRANSFERENCIA	FECHA DE ROTACION	CARGO	ITEM	NIVEL	MEMO	STRUCTI	DURACION	Nº	CONTRATO DURACION	MODALIDAD	TOTAL DE MEMO
Cruz	Altamirano	Carola Angelica	4153490	Ing: 03/03/99				Secretaria Almacenes		5	319		89 DIAS	X	X	X	1
					19/10/1999			Cajera de la caja 1		5	319						2
					15/11/1999			Auxiliar para el relevamiento del inv		5	486						3
					04/01/2000			enc. Comunicaciones -	3042	11	078						4
					05/03/2003			operador 2 en el cargo d	2117	10	94						5
						07/07/2004		operador II en el cargo d	2117	10	99						6
					16/06/2006			telefonista de la GAF	2117	10	93						7
					09/05/08 a 10/05/08			atencion central telefon	2117	10		25					8
					22/09/2008			Auxiliar de plataforma at	1104	10	105						9
					04/08/2009			de manera temporal com	1104	10	104						10
						02/10/2009		auxiliar del departament	2253	10	131						11
					19/08/2010			secretaria de direccion d	2301	10	85						12
					19/11/2010			temporalmente- Auxil. D	2301	10	141						13
					29/11/2010			Auxiliar de compras y contratacion	10	10	162						14
					10/12/2010			temporalmente- Secretaria de la GAF			150						15
					17/10/2011			Auxil. Del Dpto de compr	543	10	49						16
					12/04/2012			cotizador- dependiend	546	9	217						17
					02/07/2017			Auxiliar del Dpto de comp	546	9	019						18
					19/08/2014			cotizador	546	9	83						19
					21/01/2014			Auxiliar del Dpto de com	546	9	088						20
					19/10/2015			Apoyo Administrativo en	546	9	0387		90 Dias				21
					03/11/2015			Secretaria de unidad de	451	9	0427		Interina				22
					28/03/2016			Cajera			040						23
					18/04/2016			operador de Call Center BO1			040		90 dias				24
					25/04/2018			tecnico de plataforma atencion al c	9	099							25
					17/08/2018			atencion al cliente			47		1 dia				26

- Posteriormente se crea la el filtro con la base de datos que anteriormente fue creada para una búsqueda inmediata de la información y control.

FILTRADO POR:																		
FILTRO																		
N° DE MEM	APELLIDO PAT	APELLIDO MATR	NOMBRE	CI	F. DE DESIGN	F. ASIGNA	F. TRANSFER	F. DE ROTA	CARGO	ITEM	NIVEL	N° DE ME	N° DE INT	DURACION	CONTRATO	N°	DURACION	MODALIDAD
4	Cruz	Alfaro	Mariana					13/08/2009	Cajera - Bemejo	258	8	353						
5	Cruz	Alfaro	Mariana		25/10/2012				Telefonista - De La GAF	057	8	658						
6	Cruz	Alfaro	Mariana		18/08/2014				Atencion central - telefonista	025	8	025						
7	Cruz	Alfaro	Mariana		15/12/2016				Auxil. Del Depto De Compras y Contratacion	8	8		228					
8	Cruz	Alfaro	Mariana		24/08/2018				Secretaria - Direccion Comercio	205	8	86						
1	Tapia	Lopez	Juana	05/06/2005					Tecnico De Servicios Comercial	036	8	367						temporal
2	Tapia	Lopez	Juana		30/09/2007				Tecnico De Compras y Contrata	387	8	754				369		temporal
6	Tapia	Lopez	Juana		18/07/2014				Telefonista - De La GAF	057	8		457					
7	Tapia	Lopez	Juana		09/03/2016				Tecnico De Impuesto y Banco		8	357						

3. Como se puede ver en el cuadro el filtro tiene un botón “de aceptación” y en la parte baja del botón se tiene las filas de búsqueda “o filtrado por ” en esta fila se introduce la información que se requiere y el filtro te dara a conocer la información de manera inmediata o al instante en el cuadro que se encuentra en la parte baja del filtro.

APPELLIDO PATERNO	APPELLIDO MATERNO	NOMBRE	CI	F. DE DESIGNACION	F. ASIGNACION	F. TRANFERENCIA	F. DE ROTACION	CARGO	ITEM	NIVEL	Nº DA
tapia											7



APPELLIDO PATERNO	APPELLIDO MATERNO	NOMBRE	CI	F. DE DESIGNACION	F. ASIGNACION	F. TRANFERENCIA	F. DE ROTACION	CARGO	ITEM	NIVEL	Nº DA
Tapia	Lopez	Juana			15/11/2009			Secretaria De La Gerencia De Distrib	258	7	
Tapia	Lopez	Juana			21/06/2011			Jefa Del Departamento De Clientes	895	7	
Tapia	Lopez	Juana				12/04/2013		Jefa Del Sub Sistema Villa Montes	025	7	

3.2. RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CON LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA

Se sugiere que el Departamento de Recursos Humanos mantenga el sistema de trabajo y una buena relacion con las demas Areas de la empresa. Puesto que la relacion del Departamento con la demas areas es mediante las Jefaturas.

Se debe cumplir con :

- Cada Jefe tiene que solucionar los problemas y hacer un seguimiento a cualquier complicación en su área en coordinación con el Dpto. de Recursos Humanos.

- Cada Jefe de una determinada área debe cumplir con el perfil que requiere el manual de funciones.
- Los jefes tienen la responsabilidad de que sus colaboradores desempeñen sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Medir las metas establecidas en su área en equipo de trabajo para la mejora de la empresa.
- se debe desarrollar un Ambiente laboral positivo en cada área de trabajo teniendo muy claro el nivel de autoridad y aplicando valores y principios.
- Los trabajadores lograrán mejores resultados cuando estén acompañados por su Jefes. Los cuales deben estar constantemente haciendo seguimiento y supervisión a su equipo de trabajo.
- Certificar el trabajo que está desempeñando el trabajador.
- Dar una constante retroalimentación de las actividades que son desempeñadas en el área.

Como primera instancia donde los empleados tienen que acudir es a la Jefatura de su área y no de manera directa al Departamento de Recursos Humanos, si encaso hubiera algunas complicaciones posteriormente pasan mediante informes emitidos por el Jefe inmediato al Departamento para que se haga el respectivo seguimiento y la toma de decisiones.

3.3. CONCLUSIONES

- Se pudo concluir con el reordenamiento de la información de los files personales del Dpto. de Recursos Humanos a través de un índice en el cual se organizó de manera cronológica para una mejora en la búsqueda de la información y la toma de decisiones inmediatas e oportunas.
- Se concluyó con el relevamiento de la información más importante de un file a través de una ficha electrónica para recolectar información que le sea importante al Dpto. de Recursos Humanos.
- Se diseñaron registros para el mejor manejo, control y obtención de la información de un file personal.
- Se propone una base de datos para el Dpto. de Recursos Humanos en el cual se encuentra información relevante de la movilidad de personal para que posteriormente esta base de datos pueda ser sistematizada a través de un software que permita :
 - ✚ Tener un mejor control de la cantidad de memorándums que es emitido a cada persona.
 - ✚ Disminuir tiempo en la búsqueda de la información.
 - ✚ Tener un control del trabajador si cuenta con información actualizada en su designación de puesto con su ítem y nivel.

La base de datos tiene como función principal brindar información inmediata, detallada y responder a la información solicitada de manera oportuna para una mejor toma de decisiones.

- El proceso de la sistematización de la información está en plena ejecución.

3.4. RECOMENDACIONES

Recomendaciones para la implementación de un sistema de información para el control de la movilidad del personal.

- ✚ Se recomienda privacidad y cuidado al momento de manipular la información de un file personal en el momento de cargar información para que éste no se deteriore.
- ✚ Mantener el orden propuesto de los files para facilitar la sistematización de los mismos, también permitirá controlar la información del personal de manera oportuna y confiable.
- ✚ Gestionar la implementación del sistema computarizado para el Departamento de Recursos Humanos.
- ✚ Capacitación al personal técnico del Departamento (encargado del manejo de la información) para el manejo y conocimiento del sistema.
- ✚ Se sugiere actualizar constantemente la información nueva que se tenga del personal al sistema de información.
- ✚ El sistema de información debe ser sencillo de entenderlo y aplicarlo para que el personal que esté a cargo del sistema le sea más fácil utilizarlo.
- ✚ Se recomienda realizar el sistema por personal adecuado (informático).
- ✚ Se recomienda para la sistematización contar con un scanner conectado a un equipo de computación y el sistema propuesto para escanear y guardar la información que se requiere.

CAPITULO IV

4. MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

El “trabajo de memoria de experiencia profesional” empezó con un convenio entre Universidad Autónoma Juan Misael Saracho y SETAR donde se solicitaba pasantes en diferentes áreas de la empresa, posteriormente se brindó una capacitación de la situación actual de la empresa a todos los pasantes postulados. Donde también se designaron los temas a los pasantes y al área en el que desarrollaran su trabajo de profesionalización.

De acuerdo al cronograma presentado se comenzó a asistir a SETAR el 13 de agosto del 2018 teniendo el conocimiento que el trabajo de profesionalización se llevará a cabo en el Departamento de Recursos Humanos. El primer día que asistimos a la empresa se presentó la Jefa del Departamento posteriormente a su equipo de trabajo.

El Departamento de Recursos Humanos nos asignó una oficina donde realizaremos el trabajo de la pasantía, posteriormente se realizó un sondeo e indagación en general de todos ambientes de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos nos proporcionó el Manual de Procedimientos y Funciones, el Reglamento Interno de Recursos Humanos que se encuentra en actual vigencia para que tengamos conocimiento del funcionamiento y manejo de Servicios Eléctricos Tarija. Después de la interiorización comenzamos a realizar las siguientes actividades:

- Se organizó cronológicamente los files de los funcionarios activos de SETAR Sistema, de acuerdo al Decreto Supremo 26115 Art. 45 (normas básicas de sistema de administración de personal).
- Una vez organizados y ordenados los files de los funcionarios, se realizó el relevamiento de información de los funcionarios que permitió obtener información actual y confiable sobre los puntos más importantes como ser:
 - ✓ Carnet actualizado
 - ✓ Licencia de conducir actualizado
 - ✓ Idioma originario

- ✓ Cargo/ planilla
- ✓ Cargo actualizado
- ✓ Ítem
- ✓ Nivel
- ✓ Calificación de Años de Servicio C.A.S.
- ✓ Número de memorándum y / o instructivo.
- ✓ Otras observaciones

Debido al relevamiento de información realizado por las pasantes del Departamento de Recursos Humanos se instruyó la actualización de la información de todos los trabajadores en un tiempo determinado

- En fecha 17 y 18 de septiembre en las instalaciones de SETAR se realizó la capacitación por la Contraloría General del Estado (CGE) para toda la empresa (incluyendo los subsistemas de Yacuiba, Villa Montes, Bermejo, Entre Ríos, El Puente, programada por el Departamento de Recursos Humanos donde se habló sobre la temática del decreto 1233 y su reglamento “Declaración Jurada de Bienes y Rentas“, en el cual fuimos partícipes de dicho curso.
- El Departamento de Verificación Estratégica que es el encargado de la seguridad de la empresa SETAR organizó una actividad de demostración de cómo prevenir incendios con el manejo de extintores, esta actividad fue obligatoria para todos los funcionarios de SETAR y los pasantes.
- La Contraloría General del Estado solicitó al Departamento de Recursos Humanos la búsqueda de los nombres y cargos de Jefes, Directores y Gerentes de la parte Técnica, Administrativa y Financiera, Comercial y la de Generación de las gestiones 2010 hasta el 2017 donde nos asignaron realizar dicha tarea, La búsqueda de la información se realizó mediante planillas de sueldos.
- Durante el desarrollo de la pasantía fuimos partícipes de un simulacro de incendios en el cual nos dieron a conocer la importancia de tomar en cuenta las señalizaciones de seguridad y los puntos de encuentro dentro de la empresa en caso de algún incendio o alguna catástrofe natural.

Recalcar que durante el desarrollo de la pasantía ya se tuvo un avance para la sistematización de la información de un file de los primeros pasos de la propuesta.

4.1. DESARROLLO DE HABILIDADES ADQUIRIDAS

4.1.1. HABILIDAD TÉCNICA

Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.

Durante el tiempo que se realizó la “la pasantía” aprendimos y desarrollamos actividades propias del Departamento de Recursos Humanos como ser:

- a) El proceso del movimiento del personal en las distintas situaciones mediante memorándum e instructivo. Con base legal (normas , leyes , decretos)
- b) Conocer y manejar la información de un files personal
- c) El manejo de las planillas de sueldos para la obtención de la información solicitada.
- d) El proceso del manejo y obtención de información solicitada por organizaciones externas a la empresa
- e) Programación de actividades para el personal de toda la empresa, como las capacitaciones, charlas, etc. mediante instructivos.

4.1.2. HABILIDADES HUMANAS

Las habilidades humanas son todas aquellas habilidades que te ayudan a mejorar como persona y a tener una mejor vida en todos los sentidos.

1. Trabajo en equipo.- En el desarrollo de la pasantía se aprendió a operar sin problemas y eficientemente en un grupo. Es un aspecto importante para muchas empresas, así que saber llevarse bien con el resto del equipo y aceptar sugerencias y opiniones son factores determinantes para obtener el puesto de trabajo. Trabajar en equipo requiere de liderazgo, habilidades para la toma de decisiones, capacidad de seguir instrucciones y desempeñar bien tu papel en el equipo
2. Iniciativa.- aprendimos que en la vida laboral que además de hacer bien tu trabajo lo debes hacer de manera independiente y también tienes que tomar la iniciativa a la hora de resolver las diferentes situaciones que se presentan.

3. **Actitud positiva**.- se pudo observar que la aptitud es muy valorada por los reclutadores. No todos tienen una actitud positiva frente a los objetivos de la empresa y los desafíos que se puedan presentar. Hoy en día se requiere a las personas que sean entusiastas, flexibles y positivas.
4. **Comunicación**.- Puesto que es una empresa grande es necesario desarrollar la capacidad de intercambiar de forma efectiva la información con todas las partes interesadas para la toma de decisiones. También es necesario que exista una buena relación entre las áreas, departamentos, gerencias, direcciones.
5. **Discreción y ética**.- Los profesionales de Recursos Humanos son la conciencia de la empresa, así como los guardianes de la información confidencial. Vas a servir a las necesidades de la alta dirección y también deberás supervisar sus acciones hacia los empleados para asegurarte de que las políticas y las regulaciones son seguidas. Tienes que ser capaz de hacer retroceder cuando no lo son con el fin de mantener a la empresa en el camino adecuado.
6. **Manejo de conflictos y resolución de problemas**.- se pudo observar que algunas situaciones de las personas que trabajan juntas pueden llevar a ciertos roces y fricciones. El departamento de Recursos Humanos tiene que encontrar la manera de evitar que eso ocurra. Debes ser eficaz en la resolución de conflictos y problemas. Cabe recalcar que desarrollar esta habilidad es muy difícil para el departamento.

4.1.3. DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES

En el trabajo de profesionalización fue fundamental el desarrollo de las habilidades conceptuales. Puesto que las actividades desarrolladas durante la pasantía ameritaban que se tenga conocimiento de leyes y documentación de la empresa como ser:

- ✓ El reglamento interno de la empresa
- ✓ El manual de funciones de la empresa
- ✓ La ley SAFCO (el sistema de movilidad de personal)
- ✓ La Ley General del Trabajo
- ✓ El Decreto Supremo 1233 (Declaración Jurada de Bienes y Renta), etc.

También pudimos interiorizarnos sobre las entidades que rigen el funcionamiento de SETAR.