

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

# SUMARIO

Pag. 3

La **GESTION** de **PERSONAL** y la adecuación del **CLIMA** de **SERVICIO ORGANIZACIONAL** para un **SERVICIO** de **CALIDAD SUPERIOR**



Pag. 10

**Facultades impositivas** de los municipios en el marco del convenio multilateral

Pag. 12

**FUERO FEDERAL**  
Notificaciones Electrónicas



Pag. 15

**Res. CD 3538:** normativa complementaria y reglamentaria de la RT 37



Pag. 19

**ACTIVIDADES** en la **DELEGACION**

Pag. 20

Entrega de medallas a Profesionales que cumplen 25 y 50 años de Matriculados Día del Graduado en Ciencias Económicas



Pag. 22

Acto de Juramento  
Delegación General Pueyrredon



Pag. 23

Acto de Conmemoración de la  
Declaración de Independencia de la Argentina

Pag. 28

Despedida  
Dra. **DINA PIERINA SACCHET**



## Staff

Publicación del Consejo Profesional de Ciencias Económicas  
Delegación General Pueyrredón - N° 55 / Agosto 2014

Mitre 1952/56 - Tel.: (0223) 493-7775 - Mar del Plata  
e-mail: dlgpueyrredon@cpba.com.ar

Editada en Mar del Plata y distribuida gratuitamente a sus  
matriculados, empresas y organizaciones afines

Registro de propiedad intelectual en trámite.  
Tirada 2200 ejemplares

Los artículos firmados no representan necesariamente la opinión del Consejo

Diseño y publicidad:  
MANZO diseño y comunicación  
e-mail: manzo.dyc@gmail.com

Impresión: Bariloche Impresiones  
e-mail: barilocheimpresiones@speedy.com.ar



# La **GESTION** de **PERSONAL** y

## la adecuación del **CLIMA** de **SERVICIO ORGANIZACIONAL** para un **SERVICIO** de **CALIDAD SUPERIOR**



Dra. (C.P. / L.A.)  
Mariana Cecilia Arraigada

### 1. CALIDAD SUPERIOR COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO

#### COMPETITIVIDAD Y CALIDAD

Como plantean González Pertuz y Atencio Cárdenas, la calidad es un elemento de gran importancia para la supervivencia de toda organización, tomando en cuenta que en la actualidad existen altos niveles de competitividad generada por la apertura de mercados en un mundo globalizado. Entonces, las nuevas formas de hacer negocios son diseñadas por las distintas organizaciones en su esfuerzo por alcanzar la permanencia en el mercado, resaltando en este contexto el uso de activos intangibles como la marca, el diseño y los recursos humanos como factores que requieren la atención de los gerentes<sup>1</sup>. Considerando a la calidad como "Calidad superior" se considera que un producto o servicio es de calidad excelente cuando se aplican en su

realización los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos.

El efecto que quiere la empresa es la satisfacción del cliente. La empresa debe orientar su actividad a las causas que producen dicho efecto. La mayor parte de ellas se encuentran en los procesos de la empresa, por lo que es necesario identificarlas, medirlas y aplicar mejoras en dichos procesos para lograr el efecto deseado. Una vez identificado, la gestión eficaz es aquella que se orienta directamente a su logro.

Competitividad es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios (añadir valor al cliente) con la calidad deseada y exigida por sus clientes, al coste más bajo posible. Así, competitividad y calidad van estrechamente unidas en la organización de la empresa.

De esta forma el logro de calidad superior apunta simultáneamente a **2 objetivos estratégicos:**

- **Diferenciación de la competencia:** a través de la cual se podrá lograr la atracción y retención del cliente.

- **Incrementar el valor percibido por el cliente:** de esta forma se podrá incrementar el margen obtenido como la diferencia entre el precio de venta y el costo efectivo del producto.

#### EL CONCEPTO DE CALIDAD

Se toma para este trabajo el concepto de calidad como sinónimo de mejora, obtenida como tarea compartida por todos los miembros de cada empresa, e incluso como producto de la atención debida a la cadena de valor que se desarrolla (González y Atencio Cardenas, 2010). →

<sup>1</sup>GONZALEZ PERTUZ, Blanca y ATENCIO CARDENAS, Edith. *Incidencia del factor humano y la calidad de servicio en organizaciones privadas del estado Zulia*. Revista de Ciencias Sociales (online). 2010, vol.16, n.3, pp. 468-480. ISSN 1315-9518

→ La GESTIÓN de PERSONAL y...

**Diferencia entre calidad en bienes y servicios**

Las empresas prestadoras de servicios siempre se han enfrentado al reto de vender un producto intangible, no almacenable y que cuya efectividad (satisfacción del cliente) está determinada por la situación en la que se presta el servicio al cliente, constituyendo esta la única oportunidad. Esto complejiza sobremanera el logro de dicha satisfacción ya que involucra un alto contenido de factores no controlables en dicho momento.

Respecto del concepto de triángulo del servicio presentado por K. Albrecht (1992), se puede decir que tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización. Los tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo de servicio:

1. Una visión o estrategia para el servicio.
2. Personal operativo orientado hacia el cliente.
3. Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad. *Figura 1.*

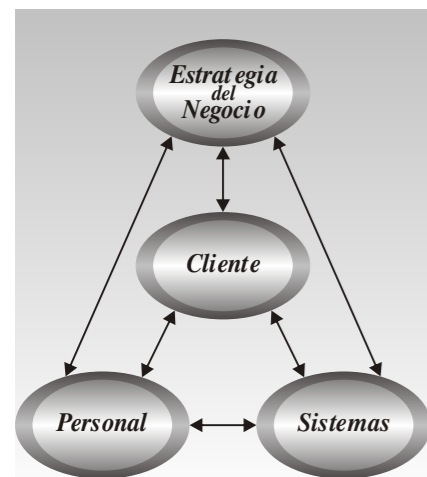


Figura 1

**Papel crítico de las personas en calidad de servicios**

Si se analizan las características del proceso de prestación de servicios, en general, se pueden determinar claramente al menos cuatro puntos estratégicos sobre los cuales la organización deberá planificar sus acciones estratégicas. Ellos son:

- a) las especiales características que tiene el trabajo de prestación de un servicio, denominado trabajo emocional;
- b) el ambiente en el cual se presta el servicio, también llamado clima de servicio;
- c) el desarrollo del capital humano, tanto organizacional como personal; y el
- d) estilo de conducción que se aplica sobre dicho factor humano.

**2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD (COMPONENTES)**

**PRINCIPALES PRINCIPIOS ESPECÍFICOS Y GENÉRICOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL<sup>2</sup>**

**Principios Guía:**

- Mejora continua
- Enfoque en el cliente
- Integración del trabajo

**Principios Específicos**

1. Atención a la satisfacción del cliente
2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad
3. Participación y compromiso de los miembros de la organización
4. Cambio cultural
5. Cooperación en el ámbito interno de la empresa
6. Trabajo en equipo
7. Cooperación con clientes y proveedores
8. Formación

9. Administración apoyada en indicadores y sistemas de evaluación
10. Diseño y conformidad de procesos y productos
11. Gestión de procesos
12. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios

**Principios genéricos**

13. Visión compartida de los miembros de la organización
14. Clima organizativo
15. Aprendizaje organizativo
16. Adecuadas compensaciones a los stakeholders
17. Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.

**DIMENSIONES Y VARIABLES DE DISEÑO**

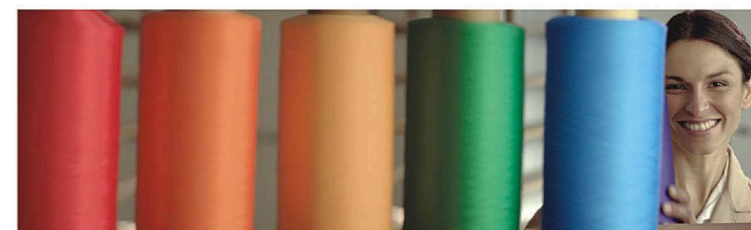
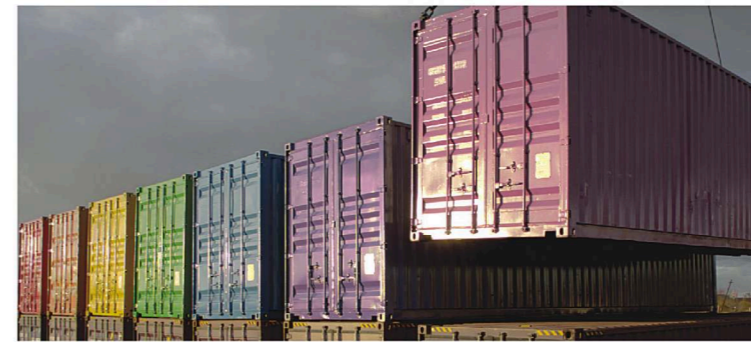
1. Tareas y proceso productivos
2. Puestos de trabajo
3. Estructura organizacional
4. Procesos de info-decisión
5. Políticas de gestión de personas
6. Sistemas de medición, evaluación y control del desempeño
7. Sistemas de recompensas y ordenación de los incentivos

**3. DEFINICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO SUPERIOR REQUERIDA**

Dado que el servicio de salud es uno de los que tienen más alto requerimiento de calidad por parte de los clientes es que se incluye este análisis para tomarlo como parámetro de evaluación superior para hacerlo extensivo a otro tipo de servicios.

En 2012 se realizó un estudio en la Clínica Mayo de Arizona<sup>3</sup> sobre 8000 pacientes para determinar los atributos

<sup>2</sup>MORENO LUZÓN et al (2001): "Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones". Prentice Hall, Madrid.  
<sup>3</sup>KENNEDY, D. et al. (2012): "A roadmap for improving health care service quality, World Hospitals and Health Services Vol. 49 No. 1 (pag 7-9)



**NUESTROS VALORES, NUESTROS COLORES.**

AYER, HOY Y SIEMPRE.



**VIZCAY**

software fácil.

**SISTEMAS PARA ESTUDIOS CONTABLES & PYMES**



Intuitivo & Rápido  
Registración de Comprobantes  
Impresión Libros de IVA  
Liquidación IVA, IIBB CM & MUN  
Exportaciones al SIAP  
Generación asientos contables  
Licencia inicial \$ 1.200



Fácil & Efectivo  
Multi-Empresa & Multi-Ejercicio  
Registración de Asientos  
Informe Diario, Mayores & Balance  
Nuevo desde Asiento Modelo  
Asientos Automáticos & Cierre  
Licencia inicial \$ 1.000



Diseñado para PYMES  
Facturación de Ventas & Cobros  
Registración de Compras & Pagos  
Cuentas Corrientes & Informes  
Fondos de Caja, Banco & Cheques  
Stock de Artículos & Productos  
Licencias a medida de la Empresa

Visite nuestro sitio web accediendo a <http://www.sistemas-vizcay.com.ar>

Precios válidos hasta el 31/10/2014

ventas@sistemas-vizcay.com.ar  
(223) 493-2665 / 495-0704 / 156-812434  
Alvarado 2815 6to piso - Mar del Plata

**LINEA EASY SOFT**

Un conjunto de soluciones informáticas dirigidas a PYMES, comercios, estudios contables, y microempresas.

**DISCOVERY**

Gestión Comercial

Discovery es el sistema de gestión comercial de la Línea Easy Soft, que se caracteriza por su facilidad de uso, instalación y puesta en marcha. Permite administrar empresas y comercios en forma integral. Con un ágil esquema de facturación mayorista y minorista Disco-very contempla además la administración de stock, cuentas corrientes de clientes y proveedores, listas de precios, cobranzas, pagos.

**EXACTA**

Contabilidad

Exacta es el Software Contable de la Línea Easy Soft y en función de tal se caracteriza por su facilidad de uso, instalación y puesta en marcha. Resuelve la tarea contable registrando asientos de diario y comprobantes para la emisión de subdiarios de IVA y otros, mayores, balances, cuadros e informes de gestión. Además, su contabilidad presupuestaria constituye una potente herramienta de control entre lo proyectado y lo realmente ejecutado.

**SALARY**

Sueldos

Salary es el sistema de liquidación de sueldos y jornales de la Línea Easy Soft y en función de tal se caracteriza por su facilidad de uso, instalación y puesta en marcha. Brinda una solución efectiva a la compleja tarea de liquidar los haberes tanto para personal jornalizado como mensualizado. Con un esquema de parametrización muy versátil, está en condiciones de adaptarse a todos los convenios.

Distribuidor exclusivo para Mar del Plata y la zona: 3GLCONSULTORES - www.3glconsultores.com.ar - 223-4554789 - jgonzalez@3glconsultores.com.ar - www.bas.com.ar

**ESPACIO de PUBLICIDAD**

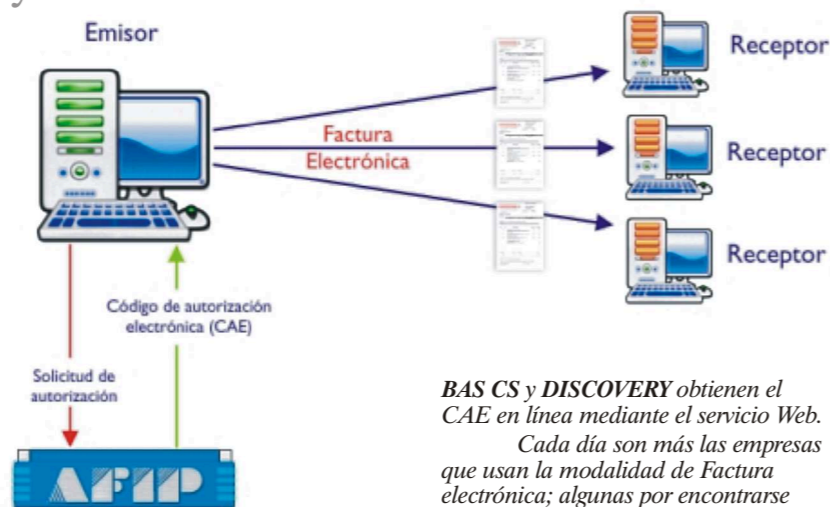
Los sistemas de gestión de Buenos Aires Software incluyen Factura Electrónica y Factura Electrónica de Exportación.

En forma ágil y segura, ponga en funcionamiento Factura Electrónica; con toda la experiencia comprobada de Buenos Aires Software S.A.

Nuestros sistemas: **BAS Company Steering, Software ERP y Discovery Easy Soft**, software de gestión comercial para pymes; integran la prestación de factura electrónica a la gestión de sus negocios.

Con nuestro **Software ERP BAS CS y Discovery Sistema de Gestión**, su empresa o negocio puede emitir en forma inmediata facturas, notas de crédito y notas de débito electrónicas, según las resoluciones 2485/08; 2758/10 y 3571/13 de la AFIP.

Además, ambas soluciones de software incluyen la funcionalidad necesaria para obtener el CAE (exigido por la AFIP) en línea mediante los servicios web, disponiendo también una alternativa para trabajar off-line gracias a su aplicativo "AFIP/DGI-RECE".



Emitir factura electrónica no resulta ser un sistema adicional a su gestión, sino que debe integrarse a su negocio. Muchos son los beneficios y su aplicación resulta ser tan sencilla como lo es aprender a usarlo. Casi sin cambiar la administración de su empresa; los sistemas de gestión

**BAS CS y DISCOVERY** obtienen el CAE en línea mediante el servicio Web.

Cada día son más las empresas que usan la modalidad de Factura electrónica; algunas por encontrarse alcanzadas por las resoluciones de la AFIP y otras porque deciden adoptarlo para mejorar la gestión de su negocio.

La nómina inicial de sujetos obligados a aplicar el régimen de Factura Electrónica sigue creciendo; en este sentido la RG 3571/13; incluye varios grupos de contribuyentes que deberán aplicar esta modalidad desde el 01 de Abril de 2014.

→ La GESTION de PERSONAL y...

valorados por ellos en el servicio recibido en los centros del cuidado de la salud privados. El fundamento de este estudio provenía del concepto relativo a que pagar por valor es el pilar de la reforma del cuidado de la salud. Bajo el Programa de compra basada en el valor (CBV), en inglés Value-based purchasing programme (VBP), la re-compra en servicios del cuidado de la salud está determinada por una combinación de calidad clínica y calidad de servicio.

Los atributos relevados por el estudio fueron los siguientes:

ATRIBUTO DEL SERVICIO	r	p	Personal médico	Personal de apoyo
Minuciosidad del examen ( <i>thoroughness of exam</i> )	0,57	0,001	X	
Explicación del problema médico ( <i>explaining the medical condition</i> )	0,57	0,001	X	
Participación del paciente en la decisión del cuidado de la salud ( <i>involving the patient in health care decisions</i> )	0,56	0,001	X	
Escuchar ( <i>listening</i> )	0,56	0,001	X	X
Demostrar cortesía y preocupación ( <i>demonstrating courtesy and caring</i> )	0,53	0,001	X	X
Destinar al paciente el tiempo suficiente ( <i>spending enough time</i> )	0,52	0,001	X	X
Usar términos fáciles de entender ( <i>using understandable words and terms</i> )	0,49	0,001	X	
Eficiencia ( <i>efficiency</i> )	0,62	0,001	X	X
Trabajo en equipo ( <i>team work</i> )	0,59	0,001	X	X

Como se puede ver no todos los atributos están exclusivamente relacionados con el equipo médico y el servicio técnico recibido, sino que el servicio administrativo-asistencial recibido también juega un papel central en la percepción de valor del cliente, principalmente a través de actitudes en la prestación del servicio asistencial tales como cortesía, preocupación, sensibilidad, entre otros.

**El personal de apoyo y su rol en la estructura organizacional**

La estructura organizacional es la que determina la capacidad de cumplir la misión organizacional de satisfacer determinadas necesidades. Por lo tanto de ella depende en gran medida el logro de resultados. La importancia del diseño y rediseño de la estructura organizacional subyace, en palabras de H. Simon<sup>4</sup> en "el efecto que ésta tenga sobre el comportamiento de los ejecutivos como individuos". Aplicando esto al sector de la salud lo podemos extender a todas las personas involucradas con el sistema cuya estructura estamos analizando.

Otra evidencia del rol que juega la estructura en los sistemas organizacionales es presentada por

mientos en el funcionamiento de la estructura organizacional. El Engagement con el trabajo, la actitud hacia la asunción de responsabilidades y aspiraciones de carrera organizacional y otras brindan un acercamiento razonable al estado en que se encuentran las personas en relación a su capacidad para generar el valor buscado y percibido por el cliente.

**El Engagement en el trabajo (Work engagement)**

A los efectos de este trabajo se toma el concepto de "engagement en el trabajo" utilizado por los investigadores Wilmar Schaufeli (Utrecht) y Marisa Salanova (Madrid), que definen como: "un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción" (Salanova y Schaufeli, 2009). Es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout y modula los efectos directos de los recursos organizacionales sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general.



<sup>4</sup>SIMON, H. (1975): *El comportamiento Administrativo*. Ed. Aguilar, Argentina.  
<sup>5</sup>ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1992): *Identidad de las organizaciones*. Ed. Paidós, Argentina.  
<sup>6</sup>SENGE, P. (2010): *La quinta disciplina en la práctica*. Ed. Granica, Argentina.

→ La GESTIÓN de PERSONAL y...

Se relaciona **positivamente** con:

- el **desempeño y la fidelidad del cliente**
- el **desempeño académico** en estudiantes universitarios
- y el **compromiso organizacional**

Se relaciona **negativamente** con:

- el **absentismo,**
- **rotación y**
- **tendencia al abandono**

El *engagement* puede ser considerado como un *proceso psicosocial emergente* en los grupos que mejora el desempeño del grupo.



**Engagement como estado de realización**

Las variables componentes del engagement en el trabajo son las siguientes:

**VIGOR**

- altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja.
- Deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.

**DEDICACIÓN**

- Alta implicación laboral
- Manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

**ABSORCIÓN**

- La persona está totalmente concentrada en su trabajo
- El tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo
- Esto es debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

El vigor y la dedicación son los polos opuestos del cinismo y del agotamiento.

**4. ALGUNAS ACCIONES PARA ADECUAR EL CLIMA DE SERVICIO**

Si bien no existen soluciones genéricas y es necesario realizar un diagnóstico personalizado para cada organización en particular a continuación se presentan algunos de los problemas más usuales encontrados en organizaciones respecto de esta

temática y algunas propuestas de acciones generales.

**Recursos Personales: elevar el nivel de engagement en el trabajo**

Si bien el nivel de engagement surge de un proceso psicológico individual y personal pueden realizarse las siguientes acciones para estimular dicho proceso.

1. Realizar psicotécnicos a los empleados para evaluar si la asignación al puesto corresponde con su perfil o si sería necesario una reasignación de puesto.

2. En algunos estudios a través del cuestionario UWES muchas veces surge que la variable Dedicación es la que si bien registra un nivel medio tiene menor dispersión, concentrado casi todos los casos en dicho valor o en el valor Muy Alto. Esta es una ventaja que puede utilizarse a favor de la organización, ya que la voluntad de dedicación existe pero se encuentra coartada por otras razones.

3. También suele surgir que la variable Vigor no registra valores altos lo que denota un problema de desgaste físico (energético) en el trabajo. No necesariamente es provocado en forma directa por la tarea, sino que puede deberse a frustración, desgaste emocional, etc. Respecto de este tema es sumamente importante realizar las siguientes acciones:

- a. Realizar exámenes médico-laborales a los empleados para detectar posibles impactos en su salud.
- b. Conducir entrevistas y seguimiento profundo respecto de las causas puntuales de este desgaste energético.

**Recursos Grupales: mejorar el clima organizacional**

Muchas veces existen problemas de relación tanto entre pares como entre superiores y subordinados. Por

esto se recomienda generar espacios organizacionales para desarrollar vínculos personales entre todas las personas que comparten la organización. Algunos podrían ser:

1. Generar espacios sociales como cartelera libre para que los empleados cuelguen lo que quieran.
2. Realizar reuniones periódicas puramente sociales, por ejemplo almuerzos, cenas, etc.
3. Establecer, dentro del marco del trabajo, espacios donde las personas deban interactuar personalmente, por ejemplo reuniones operativas de personal, etc.
4. Realizar actividades de capacitación tendientes a mejorar y fortalecer condiciones grupales como el trabajo en equipo, la comunicación, etc.

**Recursos organizacionales: Estructura**

Si bien muchas veces existen procedimientos escritos por la Dirección respecto de algunos de los procesos que debe desarrollar el personal de apoyo, muchas veces los mismos no son de utilidad para los empleados porque no resultaban claros o prácticos a la hora de la utilización.

Otro caso común es que muchos de los procesos que no estaban descriptos como así también que se



perciba por parte de los empleados exceso de burocracia en trámites administrativos.

Para estos casos algunas de las acciones posibles sería:

1. Realizar una descripción y análisis de los procesos para determinar si pueden optimizarse.
2. Confeccionar un manual de procedimientos que resulte práctico y didáctico acompañado de un proceso de capacitación para la socialización del mismo.
3. Generar ocasiones de intercambio de información entre distintos sectores (reuniones periódicas, sistemas de información integrados, etc.) ya que los empleados manifiestan que muchas veces existen desintelencias por falta de información en tiempo y forma.

**Competitividad de las organizaciones**

Para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos; y para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de dirección de RRHH deben estar sincronizadas tanto como sea posible.

Las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que

se basa más en el conocimiento psicológico y la experiencia de las personas en sus propias carreras laborales.

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidad en el propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia en el desempeño. Este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional (empleados no estresados), satisfechos con su trabajo, que no experimenten estrés laboral y que muestren bajos índices de absentismo laboral.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ALBRECHT, K. (1992): Servicio al cliente interno. Ed. Paidós, Barcelona.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1992): Identidad de las organizaciones. Ed. Paidós, Argentina.
- GONZALEZ PERTUZ, B. y ATENCIO CARDENAS, E. Incidencia del factor humano y la calidad de servicio en organizaciones privadas del estado Zulia. Revista de Ciencias Sociales 2010, vol.16, n.3, pp. 468-480. ISSN 1315-9518.
- KENNEDY, D.; CASELLI, R. y BERRY, L. (2012): A roadmap for improving health care service quality, World Hospitals and Health Services Vol. 49 No. 1 (pag 7-9)
- MORENO LUZÓN, M, PERIS, F. y GONZÁLEZ, T. (2001): "Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones". Prentice Hall, Madrid.
- PORTER, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México
- SENGE, P. (2010): La quinta disciplina en la práctica. Ed. Granica, Argentina.
- SIMON, H. (1975): El comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar, Argentina.