

## Análisis del desarrollo organizacional en el Servicio Nacional de Empleo

### Analysis of organizational development in the Servicio Nacional de Empleo

HERNÁNDEZ-GÓMEZ, Magaly†, CUADRA-HERNÁNDEZ, Verónica E.\*, RODRÍGUEZ-MINO, Nahaquin Catalina y ALEMÁN-ANDRÉS, Jorge

*Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos. Av. Universidad Tecnológica 1, Col. Palo Escrito. Emiliano Zapata, Morelos. C.P. 62765*

ID 1<sup>er</sup> Autor: *Magaly, Hernández-Gómez* / ORC ID: 0000-0003-1213-5140, Researcher ID Thomson: Q-9614-2018, CVU CONACYT ID: 942014

ID 1<sup>er</sup> Coautor: *Verónica E, Cuadra-Hernández* / ORC ID: 0000-0002-6119-4166, Researcher ID Thomson: Q-9800-2018, CVU CONACYT ID: 437072

ID 2<sup>do</sup> Coautor: *Nahaquin Catalina, Rodríguez-Mino* / ORC ID: 0000-0002-0798-591X, Researcher ID Thomson: Q-9058-2018, CVU CONACYT ID: 512199

ID 3<sup>er</sup> Coautor: *Jorge, Alemán-Andrés*

Recibido Enero 20, 2018; Marzo 30, 2018

#### Resumen

El Manual de Procedimientos para el Servicio Nacional de Empleo, es el resultado de un análisis donde se desarrolla para facilitar el tiempo de postulamiento de vacantes en el Departamento de Atención Empresarial, ocupando la metodología a través de una investigación exploratoria, con la realización de apuntes, recorridos constantes y observación en las zonas laborales de impacto, siendo este estudio apoyado por un estudiante universitario de la Carrera de Gestión de Negocios de la UTEZ, con la finalidad de detectar las áreas de mejora en sus procedimientos. La contribución de este trabajo impactó al Departamento de Atención Empresarial, logrando facilitar el postulamiento de vacantes gracias a su reestructuración y el orden en la documentación entregada por las empresas participantes.

**Análisis, Manual de procedimientos, investigación analítica, Reestructuración**

#### Abstract

The Manual of Procedures for the Servicio Nacional de Empleo, is the result of an analysis where it is developed to facilitate the time of vacancy in the Department of Business Attention, occupying the methodology through an exploratory investigation, with the making of notes, constant tours and observation in the impact work areas, this study being supported by a university student of the Business Management Career of the UTEZ, in order to detect areas of improvement in their procedures. The contribution of this work impacted the Department of Business Attention, managing to facilitate the postulation of vacancies thanks to its restructuring and the order in the documentation delivered by the participating companies.

**Analysis, Procedures Manual, Analytical Research, Restructuring**

**Citación:** HERNÁNDEZ-GÓMEZ, Magaly, CUADRA-HERNÁNDEZ, Verónica E., RODRÍGUEZ-MINO, Nahaquin Catalina y ALEMÁN-ANDRÉS, Jorge. Análisis del desarrollo organizacional en el Servicio Nacional de Empleo. Revista de Administración y Finanzas. 2018. 5-14: 12-18.

\*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: veronicacuadra@utez.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

En México, uno de los problemas con que se enfrentan todas las instituciones es la revisión y reestructuración constante en cada uno de sus procedimientos, con la finalidad de que sus procesos logren beneficios a los clientes. Un proceso de estructuración empresarial implica un cambio, y este cambio será más o menos drástico dependiendo de nuestra capacidad de anticipación. (Serrato Fernández, 2014).

Dentro de las instituciones, el desarrollo organizacional cumple un papel muy importante, siendo este el inicio de un cambio en alguna de sus actividades. Debemos considerar, que el desarrollo organizacional se debe estar monitoreando constantemente para detectar áreas de mejora en alguno de los departamentos en donde se pueda requerir algún cambio.

Gibson (2001), describe que el desarrollo Organizacional es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la asistencia de un consultor – facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación.

El Servicio Nacional de Empleo ha tenido un estancamiento en alguno de sus procesos organizacionales, esto derivado de un recorrido que se tuvo dentro de las instalaciones donde se pudo detectar molestias entre los empleados ya que no se lograba la atención suficiente que requería en uno de sus departamentos.

No cabe duda, que el mejoramiento de cualquier empresa debe empezar por tener la visión adecuada de las autoridades competentes para poder detectar en tiempo y forma lo que les sucede a sus empleados. El desarrollo organizacional es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa (Harris 1982).

Finalmente se debe considerar que aprender respecto del comportamiento dentro de las organizaciones puede ayudar a entregar habilidades de observación, predicción, e implementación. (Gibson 2001).

## Antecedentes

El Servicio Nacional de Empleo (SNE) es la institución pública a nivel nacional que atiende (se ocupa o se encarga) de manera gratuita y personalizada, de los problemas de desempleo y subempleo en el país.

Desde su creación, en 1978, el Servicio Nacional de Empleo se convirtió en el organismo especializado para la atención a la población buscadora de empleo, mediante la prestación de servicios de vinculación laboral, apoyos económicos o en especie para capacitación, autoempleo, movilidad laboral y apoyo a repatriados.

Opera de manera coordinada con los gobiernos de las entidades federativas y cuenta con 168 oficinas en todo el país, a través de las cuales puedes acceder a todos los servicios y apoyos que ofrece el SNE. (SNE. 2014). Dentro de esta institución opera el Departamento de Atención Empresarial, instancia que ofrece diversas herramientas y servicios para que los empresarios cubran, en el menor tiempo posible y de manera gratuita, un puesto de trabajo vacante, así como también se dedican a administrar la información y la de los postulantes para ofertas de empleo y encontrar al candidato idóneo a través de la herramienta Match, entre otras actividades.

Para recabar esta información y como parte interdisciplinaria de este estudio, se solicitó la participación de un estudiante de la carrera de Ingeniería en Gestión de Negocios de la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, debido a que ha tenido contacto directo con el proceso de reclutamiento del SNE, mismo que se encargó de capturar y procesar todo tipo de evidencias realizando una investigación exploratoria a través de recorridos por los departamentos para el desarrollo de este análisis.

## Planteamiento del problema

En el Servicio Nacional de Empleo, en específico, en el Departamento de Atención Empresarial se detectaron molestias y quejas tanto de los empleados del departamento como de los solicitantes de los servicios del SNE, concluyendo la falta de un manual de procedimientos en el cual se especifiquen de forma clara los requisitos y la documentación necesaria para que las empresas nuevas o recurrentes puedan acceder a postular vacantes y para la revisión de cartera, entre otros servicios.

Sin un proceso documentado se tiene como consecuencia el desconocimiento de las actividades que se deben realizar dentro de este departamento, haciendo difícil y confuso el desempeño de los colaboradores, generando un ambiente de malestar e inconformidad, así como también cuando se realiza la vinculación de empresas recurrentes o nuevas, que desean postular alguna de sus vacantes a través del SNE.

## Justificación

El Departamento de Atención Empresarial es una de las áreas más concurridas ya que es donde se dan de alta las vacantes de las empresas para que posteriormente estas sean emitidas al público que está en búsqueda de empleo.

Con la creación de un manual de procedimientos se logrará que colaboradores y empresarios que acuden SNE a postular nuevas vacantes o para la revisión de la cartera de prospectos, comprendan de forma clara todo el proceso que se debe seguir en beneficio de ambas partes.

Del mismo modo, para los empleados del SNE, este manual de procedimientos contribuirá a mejorar la eficacia y eficiencia de los empleados, indicando de manera específica cuáles son las actividades que deben llevar a cabo de forma correcta. De esta forma, se espera que para futuros colaboradores que inicien en el Departamento de Atención Empresarial, se apoyen con la implementación de este manual de procedimientos y con esto se eliminen los inconvenientes y las deficiencias al estar laborando.

## Objetivo general

Diseñar las herramientas necesarias para que el Servicio Nacional de Empleo en el estado de Morelos supere, a través de un análisis en todas las áreas, los inconvenientes que generan algunos de los departamentos a su cargo:

- Molestias de los trabajadores.
- Inconformidad de los solicitantes.
- Desorganización de documentos.

## Revisión teórica

Para Audirac (2000) y otros, señalan que al menos hay cuatro formas de poder monitorear los procesos que se llevan a cabo en el sistema total:

1. Problemas diferentes. La cantidad de problemas por la que la organización no experimenta diferencia alguna, sin embargo, cuando la gente los clasifica éstos aumentan; un indicio de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.
2. Los metaelementos. Cuando los elementos de la organización expresan frustración por la falta de avance del esfuerzo orientado al cambio, paradójicamente es síntoma de adelanto, pues detrás de estas quejas existe motivación que debe canalizarse para bien de la organización.
3. Problemas a la orden del día. Problemas, intereses y avances referentes al cambio pasan a ser parte del orden del día en las reuniones de los ejecutivos, esto también es una señal de avance, ya que el esfuerzo de cambio se vigila, regula y atiende constantemente.
4. Control de esfuerzos. La presencia de acciones con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar la dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer la ayuda a los miembros por contribuir al esfuerzo de cambio.

Entendemos que cuando se ha detectado que alguna área está en conflicto o que hay incidencia en irregularidades que pueden afectar a alguno de los interesados, lo siguiente a estudiar es la propuesta del resultado, entendiendo que los manuales, para Gutiérrez (2006), son documentos que definen detalladamente las acciones que deben ejecutarse, su secuencia y al responsable de su ejecución para desarrollar una tarea específica.

Las instrucciones de trabajo:

- Se originan de los procedimientos.
- Disponibles en el lugar de trabajo.
- Describen - Quién, - Cómo, - Cuándo, - Con qué medios se realizan las actividades.

Del mismo modo, Gutiérrez especifica que Los manuales deben de elaborarse con la participación de las personas responsables del área, departamento o secciones de la empresa que tengan una relación directa con el tema tratado en el documento, quienes llevarán el seguimiento del proceso.

Para que un manual logre el cometido y que cubra con todos los aspectos, es importante que exista una supervisión y retroalimentación de las autoridades involucradas, tal y como hace mención Elizondo (1999), donde reitera que los cambios a los manuales deben ser revisados y aprobados por la misma organización que lleva a cabo la revisión original, a menos que se especifique otra cosa. La organización designada debe tener acceso a información que sirva como base para su aprobación cuando sea aplicable, la naturaleza del cambio debe ser identificada en el documento.

Así mismo todas las copias del documento anterior a la modificación deben ser reemplazadas por nuevas copias conforme al registro de control de dicho documento, recabando constancia de su reemplazo en el mismo registro de control recogiendo las copias para su destrucción.

Para solicitar un cambio o, el usuario o cualquier organización – persona, pueden llenar un formato previamente definida y registrada en este sistema de control de documentos, en donde se especifica el nombre del documento, así como un número de revisión vigente y el número de hoja de referencia que contiene el párrafo que se modificará.

Se escribe el texto como tal y como se halla en el documento vigente y se escribe tal y como se debe modificar.

## Metodología de la Investigación

El SNE solicitó el apoyo de una investigación general para todos sus departamentos con la finalidad de detectar las áreas de conflicto ya que ellos consideraron tener “ceguera laboral” (2017) y eso dificultaba la capacidad de identificar las problemáticas en sus áreas de trabajo.

Se solicitó realizar un recorrido, donde de manera observacional, se detectó que en el Departamento de Atención Empresarial trabajadores y empresarios estaban en constante molestia, por lo que se les cuestionó el motivo de sus inconformidades logrando recabar la siguiente información (Tabla 1):

Trabajadores	Empresarios
Desorden en la documentación	Faltantes de documentos
Omisión de pasos a seguir	Desconocimiento de logística para la recepción de documentos
Pérdida de documentos	Nueva cita para entrega de documentos
Burocracia en solicitud de documentación	Tiempo de espera prolongado para reclutamiento
Información insuficiente para reclutamiento	Postulantes para puestos no aptos
Molestia general	Reclamos
Tardanza en solicitar vacantes	Falta de información general de eventos para reclutamiento

**Tabla 1** Información recabada de inconformidades  
Fuente: Elaboración Propia con información del estudiante de apoyo

Al observar más detalladamente, se detectó que el departamento carecía de un procedimiento documentado de los procesos y actividades que se realizaban tales como: el registro de empresas de nuevo ingreso, postulaciones de vacantes o de los servicios de revisión de cartera de prospectos, e invitaciones a ferias de empleo. Se llegó a la conclusión de realizar un Manual de Procedimientos para el Área de Atención Empresarial tanto para las personas que laboran dentro como para los empresarios que acuden al servicio con la finalidad de facilitarles las actividades y pasos a seguir de la postulación de vacantes y los demás servicios del Área Empresarial. Para fines de esta investigación, se llevó a cabo una reunión con el director del departamento quien asesoró y apoyó con la propuesta que se planteó.

La estructura de esta investigación se plasmó en una tabla (Tabla 2), donde se aprecian las actividades a realizar y las observaciones detectadas.

La mayor parte de la información fue analizada en un Catálogo de Programas y Servicios que ofrece el SNE así como también en su sitio electrónico, los datos faltantes fueron proporcionados por colaboradores del mismo departamento.

Recabada la información se diseñó el primer boceto del Manual, el formato que se utilizó y también el diseño de la portada que llevaría el Manual de Procedimientos del Área de Atención Empresarial.

Actividad	Responsables
Delimitación de problemática	Investigación exploratoria, con la realización de apuntes, recorridos constantes y análisis en las zonas laborales de impacto.
Propuesta de un Manual de procedimientos.	Presentación de análisis al Jefe del Departamento de Atención Empresarial.
Delimitar correctamente la información que se plasmará en el manual.	Investigadores.
Diseñar el manual de forma ilustrada y sencilla.	Investigadores.
Modificación del diagrama de flujo para el Manual de procedimientos.	Investigadores.
Revisión y corrección del Manual.	Jefe del Departamento de Atención Empresarial.
Entrega del manual de procedimientos.	Jefe del Departamento de Atención Empresarial.
Prueba del Manual en el Departamento de Atención Empresarial.	Todos los involucrados.

**Tabla 2** Actividades realizables

Fuente: *Elaboración Propia*

La búsqueda de imágenes, así como de los logotipos oficiales de las diferentes dependencias de gobierno los cuales están plasmados en el Manual de Procedimientos, fueron proporcionados por la Coordinación de Vinculación Laboral.

De igual manera se escogieron los colores adecuados, tamaño de letra y la información que se utilizaron en el diseño del manual, con el objetivo que los empelados dentro del Área de Atención Empresarial se les hiciera atractivo y les facilitara el proceso de postulación de vacantes y los demás servicios. Posteriormente dio inicio a la redacción de la introducción para que los empleados conocieran qué es el Servicio Nacional de Empleo, su Misión y Visión de la misma Institución. Tal información fue tomada de la página web oficial del SNE Morelos.

Se redactó el objetivo que tenía el Manual de procedimientos, el cual fue tomado de igual manera de la página oficial del SNE Morelos, todo esto para que el usuario esté orientado y conozca el objetivo del mismo. Además de las funciones que tenían que realizar los empleados encargados del área de Atención Empresarial. También se analizó la Concertación Empresarial dentro del Área Empresarial que pertenece a la Coordinación de Vinculación Laboral y se detallaron las funciones y operaciones que deben llevar a cabo los empleados que laboran dentro de esta área. Para el apoyo de esta información se solicitó el Manual de operaciones general del SNE, se analizó junto con el jefe del departamento y se agregó información que no se especificaba ya que cada estado maneja tientes diferentes, así como la reducción de la información que no era relevante para plasmarlo en el Manual, de manera que los empleados tuvieran claro todos los servicios que se les deben ofrecer a las empresas para que puedan postular sus vacantes, verificar cartera entre otros servicios ofrecidos y que son totalmente gratuitos.

Cabe destacar que dentro de esta información se modificó el diagrama de flujo debido a los cambios que se hicieron dentro de su procedimiento. En este proceso también se contó con el apoyo de los Jefes de los departamentos involucrados y la Coordinadora de Vinculación Laboral. Se redactaron los procedimientos detalladamente para que fuera entendida de manera clara de cómo seguir los pasos de la documentación que se necesitaba de los empleadores para poder ser registrados en la base de datos y hacer la publicación de sus vacantes, la selección de las imágenes que se anexaron fueron las adecuadas, así como la fuente de letra y los colores de la misma, se hizo para hacer más llamativo el Manual.

Se tomó la decisión de poner un apartado donde se hiciera mención de un programa con el que cuenta el Área de Vinculación Laboral, el cual lleva por nombre “Abriendo Espacios” (Figura 2) donde se apoya a los adultos mayores o personas con alguna discapacidad.



**Figura 1** Logotipo que representa el Área de Abriendo Espacios

Fuente: SNE

En este apartado se describió en qué consiste este programa y cuál es el vínculo que tiene con el Área de Atención Empresarial. La información se obtuvo gracias a una breve charla que se tuvo con la encargada que lleva a cabo este programa, en donde se adquirió información muy valiosa para poder hacer la redacción de este apartado. Se indicaron las funciones y servicios con las que cuenta el portal de empleo, se optó por agregar este apartado para que los empresarios tuvieran otra opción para poder postular sus vacantes. También se realizó la transcripción de otra opción para que los empresarios pudieran dar a conocer sus vacantes, las cuales son las Ferias de Empleo que el Servicio Nacional de Empleo se encarga de programar y organizar para posteriormente hacer la invitación a las empresas del registro, qué deben de hacer para poder asistir a las ferias y hagan la postulación de sus vacantes al público en general. Esta opción funcionará para que el empleador cuente con información de otras opciones que pudieran tener para dar a conocer sus vacantes.

Por último, se anexaron los formatos que deben llenar los empresarios para poder ser registrados y para la postulación de vacantes, esto para que los empleados dentro del Área Empresarial conocieran los formatos que se les debe ofrecer a los empleadores para sus posterior llenado y para que los estudien en caso de que el empleador tuviera alguna duda de cómo es el llenado de los formatos y el empleado del área aclararle sus dudas sobre estos.

El seguimiento se realizó por medio de reuniones para las revisiones de avances del proyecto y de correcciones de los cuales fueron supervisados por la Coordinadora de Vinculación Laboral y por algunos de los empleados del área, haciendo observaciones y correcciones donde se obtuvo una retroalimentación durante cada revisión, de qué era lo que se podía mejorar o quitar del manual. Algunas de las herramientas utilizadas durante la realización del proyecto fueron: los archivos impresos y electrónicos proporcionados por los empleados que laboran dentro del Área de Vinculación Laboral.

### Resultados

Se pudo comprobar través de la observación que con la creación del manual de procedimientos para el Área de Atención más entendible el procedimiento que se lleva a cabo dentro del Departamento de Atención Empresarial, desde como publicar una vacante y el tiempo de su postulación, los formatos utilizados para el registro de empresas y de vacante, así como también de los demás servicios ofrecidos y de cómo explicarle estos procedimientos a las empresas que visitan el Servicio Nacional de Empleo para brindarles este servicio y así se brindó un servicio de mejor calidad a las empresas.

También se estableció una comunicación constante con las empresas para saber si ya cubrieron sus vacantes, o aún siguen vigentes, todo esto para seguirlas postulando o cancelarlas.

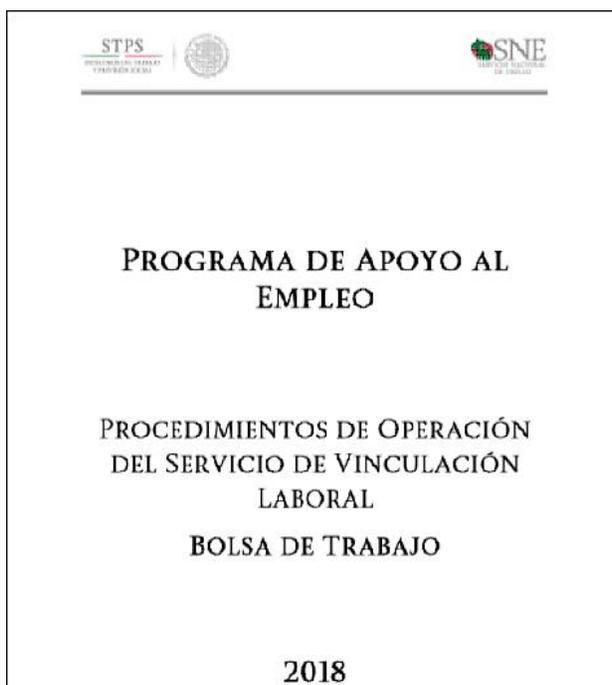
Así mismo, se evitaron extravíos de documentos ya que son guardados en la cartera de postulación de vacantes y cartera de registro de empresas, las cuales están debidamente ordenadas.

El estudiante que apoyó con esta investigación y que labora ahora en el Departamento de Atención Empresarial sostuvo charlas continuas con sus colaboradores, pudiendo comprobar que el malestar de los empleados, de los empresarios y de los empleadores disminuyó de manera considerable.

El resultado final que se obtuvo de esta investigación fue la entrega digital y física del Manual de Operación del Servicio de Vinculación Laboral.

Con fines de seguridad, no fue autorizado que se publicara en esta investigación el contenido del manual, pero si se pudo obtener la anuencia para publicar la portada final, tal y como se aprecia en la Figura 2. El contenido se basó en la propuesta de Gutiérrez (2006) donde menciona que los manuales deberán de contar con las siguientes secciones:

- Título
- Descripción detallada de las actividades
- Uso de formas y formatos
- Flujo de información
- Control de documentos
- Distribución



**Figura 2** Portada del Manual de Manual de Operación del Servicio de Vinculación Laboral. Fuente: *Elaboración Propia con apoyo del estudiante de apoyo*

### Conclusiones

Con este estudio podemos inferir que el Desarrollo Organizacional es un proceso utilizable como herramienta que permite el análisis interno del desenvolvimiento de cualquier empresa o institución. La resistencia al cambio, generado por la inercia misma del confort lleva a los involucrados a dejar de ver las áreas de oportunidades que tiene cada uno de los departamentos. Es por ello la necesidad de realizar estas prácticas de manera calendarizada y preferentemente realizarlas en combinación con un agente externo o que su vinculación con la empresa no sea de por muchos años dentro de ella.

La propuesta de una coordinación de cambios internos no deberá dejarse de contemplar, siempre y cuando el “evaluador” que ponga en práctica el Desarrollo Organizacional sea externo a las prácticas cotidianas de la empresa.

No cabe duda que con la aplicación de este proceso, las habilidades de cada uno de los involucrados podrán reflejarse de manera más clara haciendo reuniones constantes para valorar las incidencias negativas de los departamentos y las propuestas que de ellas surjan, como en el caso del Servicio Nacional de Empleo en el Estado de Morelos y no sólo eso, también generar la responsabilidad de poderla compartir en otros estados de la República Mexicana.

### Referencias

Audirac, Camarena C. (2000). Desarrollo Organizacional y consultoría. México: Trillas.

Elizondo, Decanni, A. (1999). Uso y Aplicación de las Normas de Aseguramiento de Calidad. México: Edición Castillo.

Gibson, James L., Ivancevich, Jhon M., Donnelly (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. 10ª. Edición. Chile: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de Chile.

Gutiérrez, M. (2006). Administración para la Calidad. México: Limusa.

Harris, O. J. (1982). Administración de recursos humanos. México: Editorial Limusa.

Reverso Sofismo (2017). Reverso Diccionario en: <https://diccionario.reverso.net/espanol-definiciones/la+ceguera+laboral>

Serrato, Fernández C. (2014). ¿En qué consiste un proceso de reestructuración empresarial?. Finanzas en Confianza. Obtenido de: <http://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>

Servicio Nacional de Empleo, Morelos (2014). Atención Empresarial. Obtenido de: [www.gob.mx/stps/acciones-y-programas/servicio-nacional-de-empleo-sne](http://www.gob.mx/stps/acciones-y-programas/servicio-nacional-de-empleo-sne)