

Propuesta de Mejora para la empresa



Celuloide S.A.

Romina Belles, Santiago Tacain, Tamara Sosa

Tecnicatura en Administración

Polo Educativo Tecnológico Cerro de UTU

Noviembre 2025

Índice

Equipo docente.....	1
Parte A.....	2
Sección I: Resumen.....	2
Sección II: Presentación del equipo y método de trabajo aplicado.....	3
Parte B: Diagnóstico.....	4
Sección I: Marco referencial e historia y descripción	4
Organigrama	6
Misión	9
Visión	9
FODA.....	10
Marco teórico de FODA.....	12
Cultura organización	14
Marco jurídico.....	15
Planificación de contacto inicial.....	21
Árbol del problema.....	22
Diagnóstico primario.....	22
Marco teórico del árbol del problema.....	24
Hipótesis general.....	30
Hipótesis específica.....	30
Diseño de la investigación de campo.....	31
Sección II: Ejecución del estudio de campo.....	32
Sistematización de la información relevada.....	33
Cierre / Conclusión del estudio de campo.....	35
Validación de hipótesis.....	37

Cierre de diagnóstico primario.....	38
Parte C: Plan de mejora.....	39
Sección I: Análisis de las soluciones.....	39
Árbol final del problema.....	39
Estructura de objetivos.....	39
Análisis de los instrumentos y acciones de solución.....	40
Sección II: Formulación del proyecto general de mejora.....	42
Matriz del marco lógico.....	42
Fichas técnicas de los indicadores.....	43
Diagrama de Gantt.....	46
Parte D: dirección y gestión del proyecto del producto o entregable.....	46
Elección del entregable.....	46
Acta de constitución	48
Matriz de interesados	49
Matriz de comunicaciones.....	50
Matriz de riesgos.....	50
Estructura de desglose de trabajo.....	51
Resumen de cronograma en etapas.....	52
Presupuesto.....	53
Sección III: Ejecución y cierre de trabajo.....	53
Referencias.....	55
Bibliografía.....	56
ANEXOS.....	57

Equipo docente

- ❖ Metodología Aplicada - Prof. Mónica Vitureira
- ❖ Gestión Privada - Prof. Gustavo Carrió
- ❖ Técnicas de Gestión de la Información - Prof. Carina Fortes
- ❖ Legislación Aplicada - Prof. Daniel Dufort
- ❖ Administración - Prof. Gustavo Carrió
- ❖ Gestión Pública - Prof. Kevin Ruppel
- ❖ Contabilidades Especiales Organizaciones Públicas - Prof. Raul Mazza
- ❖ Contabilidades Especiales Organizaciones Privadas - Prof. Raul Mazza

PARTE A

SECCIÓN I: RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar, documentar y fortalecer los procesos administrativos de TRIEX (Celuloide S.A.), empresa uruguaya dedicada a la gestión integral de residuos industriales, que desde 2018 funciona bajo un modelo autogestionario, gestionado por sus propios trabajadores a través de la cooperativa Apuesta Sustentable SRL. Este modelo implica un compromiso colectivo con la eficiencia, la responsabilidad ambiental y la mejora continua.

Durante la primera etapa de la investigación se realizó un diagnóstico institucional, que permitió identificar fortalezas y debilidades en la gestión interna. Entre los principales hallazgos se destacó la dependencia del conocimiento empírico de los líderes, la falta de documentación formal de ciertos procesos administrativos y el riesgo de pérdida de información ante recambios generacionales. Estos resultados justificaron la necesidad de diseñar herramientas que contribuyeran a ordenar, formalizar y transferir el conocimiento organizacional.

Como respuesta, se elaboró el un manual de uno de los proceso del área administrativa, un instrumento que define de forma estructurada los lineamientos, las tareas y responsables del proceso critico elegido. Su propósito es estandarizar las actividades y garantizar la continuidad operativa de la organización. Este manual se concibe además como una herramienta de capacitación y apoyo para nuevos integrantes, fortaleciendo la cultura institucional de TRIEX.

Dentro de dicho manual se documentó el procedimiento “Negociación y Cotización de Servicios Especiales (P-TRIEX-011)”, proceso clave en la relación con los clientes y en la sustentabilidad económica de la empresa. En él se detallan las etapas de recepción de

requerimientos, análisis de viabilidad técnica y legal, cálculo de costos, elaboración de propuestas económicas, negociación y registro final. Este procedimiento busca asegurar la transparencia, coherencia y trazabilidad de las operaciones, integrando las áreas administrativa, técnica y comercial bajo una misma metodología.

En suma, este trabajo representa un avance significativo hacia la profesionalización de la gestión administrativa de TRIEX, fortaleciendo su identidad como empresa autogestionaria comprometida con la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional. A través de este proceso, la organización consolida una base sólida para la preservación del conocimiento, la formación de nuevos referentes y la continuidad de un modelo de gestión participativo y responsable con el medio ambiente.

SECCIÓN II: PRESENTACIÓN DEL EQUIPO Y MÉTODO DE TRABAJO

APLICADO

El proyecto fue desarrollado por tres estudiantes de la carrera Técnico en Administración de la UTU, quienes trabajaron de manera colaborativa aplicando una metodología de tipo descriptiva y cualitativa. Este enfoque permitió comprender en profundidad la problemática identificada en la organización, vinculada al recambio generacional y la ausencia de manuales de procesos administrativos, sin buscar cuantificar los resultados sino interpretarlos desde una perspectiva analítica y reflexiva.

El trabajo se estructuró en cuatro etapas principales: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. En la primera instancia, los estudiantes realizaron un relevamiento de información a través de la observación directa en el ámbito laboral y mediante entrevistas exploratorias a los líderes históricos de la organización. Posteriormente, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado a los responsables del área administrativa, con el propósito de validar la hipótesis general y obtener datos concretos sobre los procedimientos existentes.

Durante la etapa de análisis, los integrantes del grupo organizaron la información recolectada, clasificando las respuestas y comparando los resultados con los objetivos planteados. Esta fase permitió identificar los riesgos asociados al recambio generacional y la necesidad de contar con manuales de procedimientos que favorezcan la continuidad y la transmisión del conocimiento.

El equipo adoptó una metodología de trabajo colaborativa, asignando roles y responsabilidades según las fortalezas individuales de cada integrante. A lo largo del proceso se mantuvieron reuniones periódicas para coordinar tareas, tomar decisiones conjuntas y realizar los ajustes necesarios según el avance del proyecto.

Finalmente, el grupo elabora un manual de un proceso administrativo como producto principal del trabajo, validado a partir de los datos obtenidos y alineado con los objetivos del estudio. Este material busca contribuir a la mejora organizacional y servir como herramienta práctica ante la futura transición generacional dentro de la empresa.

PARTE B: DIAGNÓSTICO

SECCIÓN I

Marco referencial e historia y descripción

En el marco del desarrollo del presente trabajo, se decidió llevar a cabo una intervención en la organización Triex - Celuloide S.A. Ubicada geográficamente dentro del Polo Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC), en la calle Haití 1590, departamento Montevideo.

El padrón pertenece a la Intendencia de Montevideo cedido en comodato a la empresa, que incluye tanto el área operativa, como la administrativa.

TRIEX da continuidad al proyecto MA&A S.A., desarrollado y gestionado entre noviembre de 2001 y diciembre de 2009. Este proyecto se originó a partir de una tesis de posgrado realizada por uno de los líderes históricos de la organización.

Desde el 1° de enero de 2010 hasta el 24 de octubre de 2018, Celuloide S.A. mantuvo una composición accionaria tradicional. Sin embargo, a partir de esa fecha, la empresa inició una transformación hacia un modelo autogestionario, mediante la creación de Apuesta Sustentable SRL, integrada por trabajadores de Celuloide S.A. y financiada con un préstamo del FONDES-INACOOB. Este capital permitió concretar inversiones y mejoras en las operaciones, consolidando la primera etapa del proceso de autogestión. Posteriormente, el 30 de diciembre de 2020, dicho capital se incorporó formalmente al paquete accionario de Celuloide S.A., fortaleciendo el control obrero y el carácter cooperativo del proyecto. En la actualidad, la estructura accionaria mantiene su orientación autogestionaria, conformada por los miembros de Apuesta Sustentable SRL, quienes son trabajadores activos o prestadores de servicios personales a la empresa. Desde julio de 2023, el colectivo está integrado por once miembros, consolidando un modelo de gestión participativa y sustentable.

La organización de más de 25 años de experiencia en la gestión de residuos industriales y comerciales en todo el Uruguay, con vocación de pioneros y siempre dispuesta a asumir nuevos desafíos. Las innovaciones de Triex han incluido la introducción a Uruguay de nuevas tecnologías, el desarrollo de procesos propios de gestión de residuos, la colaboración con las autoridades para la elaboración de nuevas reglamentaciones, el tejido de una red de empresas gestoras de residuos que permitan servicios integrales a los clientes y la reconversión a un modelo de organización en el que sus trabajadores y trabajadoras participan activamente en la toma de decisiones.

En cuanto a la responsabilidad ambiental, Triex realiza un estudio profundo de los materiales a gestionar hasta el informe minucioso de la gestión realizada, todas las

actividades de Triex se desarrollan buscando minimizar el impacto ambiental. Esto incluye el control de las emisiones de su planta y de sus vehículos, un estricto programa de salud ocupacional y un constante diálogo con clientes, autoridades, vecinos, empresas colegas y trabajadores.

La responsabilidad social de Triex procura, hacia su interior, el desarrollo de un grupo humano comprometido, en constante capacitación, que aporte a la mejora continua y sea capaz de adaptarse a las adversidades. Hacia el exterior quiere ser visto, no solamente como un operador capaz de diseñar soluciones completas y ejecutarlas eficazmente sino como un actor ejemplar en la sociedad que cumple con sus obligaciones legales y se compromete con objetivos comunitarios

Organigrama

Es una representación gráfica, que tiene por objetivo mostrar la estructura interna de una organización, se deben destacar los órganos que la componen, y la comunicación que existe entre ellos.

Los organigramas estructurales son los más frecuentemente utilizados en la administración pública y en las organizaciones medianas y grandes. Permiten la visualización de los órganos, las relaciones formales que los vinculan y las distintas jerarquías. Mediante los mismos se aprecia rápidamente el ámbito de control de cada unidad, las relaciones formales y los niveles jerárquicos que componen la estructura de la organización.

La subordinación en un organigrama se indica a través de una línea continua, conocida como línea de mando, que conecta el punto medio superior del órgano subordinado con el punto medio inferior del órgano que ocupa el nivel jerárquico superior. Esta representación puede elaborarse igualmente en un esquema vertical, manteniendo las mismas condiciones.

En los organigramas, la jerarquía de los cargos u órganos se representa mediante su disposición en distintos niveles: en los verticales se refleja con la altura y en los horizontales a través de franjas. Existen dos formas de mostrar esta información: una consiste en indicar dentro de cada órgano tanto su nombre como el nivel al que pertenece (por ejemplo, Gerencia de Producción o Departamento de Personal), y la otra en colocar a la izquierda de la franja el nombre del nivel jerárquico (Gerencia, Departamento), evitando así repetirlo en cada unidad. Para destacar los distintos niveles se utilizan líneas punteadas, y la denominación puede aludir directamente al nivel jerárquico o bien a las unidades que forman parte de él.

Triex, nos facilitó el siguiente organigrama.

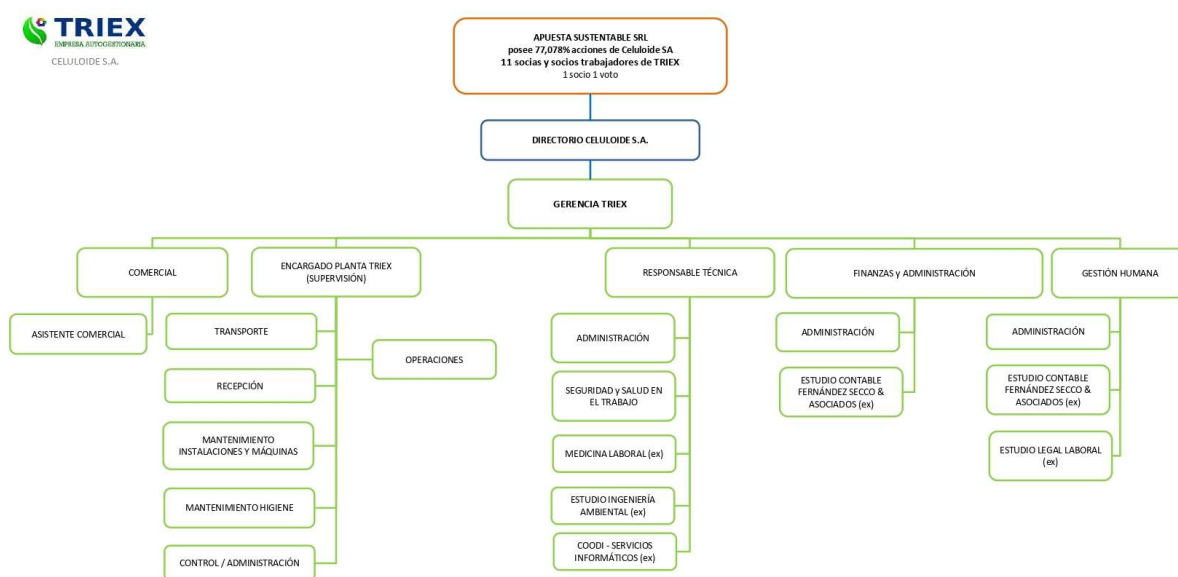


Imagen 1: Organigrama propuesto por la empresa.

A continuación, se expone el organigrama propuesto. La presente reformulación tiene por finalidad despersonalizar los órganos que conforman la estructura organizativa, mediante la asignación de denominaciones que den cuenta de las funciones desempeñadas, en lugar de referir a las personas que las ejecutan.



Imagen 2: Organigrama sugerido por equipo de estudiantes.

El organigrama de TRIEX se estructura bajo un modelo vertical y funcional, lo que significa que la organización se representa desde los niveles superiores hacia los inferiores, mostrando con claridad la jerarquía y la especialización de cada área.

Si bien el organigrama de la empresa es como se mencionó anteriormente, por el contrario, en la entrevista con el gerente de la organización, el mismo dice “esta empresa tiene una política que incluso desafía un poco lo que son las estructuras habituales”. Con esto lo que quiere transmitir (lo sostiene durante toda la entrevista), es la flexibilidad de las personas para cumplir distintas funciones en diferentes sectores.

En la parte superior se encuentra el Directorio, conformado por Apuesta Sustentable SRL y Celuloide S.A.

En el siguiente nivel jerárquico se ubica la Gerencia de TRIEX, que cumple un rol central de coordinación y supervisión de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

De la Gerencia se desprenden cinco grandes áreas: Comercial, Operaciones, Administración, Finanzas y Gestión Humana.

Cada una de estas áreas desarrolla diversas actividades específicas orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este organigrama permite visualizar con claridad la cadena de mando de arriba hacia abajo, la departamentalización y las relaciones de subordinación entre los distintos niveles, garantizando un orden jerárquico definido y un reparto de funciones especializado.

Misión

A continuación, se presenta la misión y visión proporcionadas por la organización.

Gestionar residuos mediante operaciones cuidadosas del ambiente, satisfactorias para sus clientes y seguras para sus trabajadores. Desarrollar un grupo humano comprometido, que aporta a la mejora continua y es capaz de adaptarse a las adversidades.

Visión

- ❖ **CLIENTES:** Cuando un residuo debe ser gestionado TRIEX tiene el conocimiento y la experiencia para diseñar una solución responsable y ejecutarla en forma rápida y completa, informando de todos los aspectos de la gestión de forma transparente.
- ❖ **AUTORIDADES:** TRIEX es una empresa competente, que dispone de información de calidad accesible para las autoridades y está comprometida con el desarrollo de las capacidades nacionales para la Gestión de Residuos. TRIEX cumple ejemplarmente con todas sus obligaciones reglamentarias, laborales y fiscales.
- ❖ **VECINAS y VECINOS:** La actividad de TRIEX tiene un impacto positivo en el ambiente pues ejecuta soluciones cuidadosas para la gestión de residuos. Es un vecino comprometido que no causa problemas y siempre está dispuesto a colaborar con su comunidad.
- ❖ **EMPRESAS COLEGAS, PROVEEDORES Y COMPETIDORES:** Es un gusto proveer de servicios a TRIEX, colaborar en sus actividades o estar aliados. Es una

empresa que cumple en tiempo y forma con sus obligaciones animándose a la gestión de residuos complicados.

- ❖ **TRABAJADORES:** Trabajar en TRIEX es más que obtener los recursos para vivir. Es un espacio de empatía, donde los trabajadores son escuchados, generando de su parte compromiso y orgullo. Sus extrabajadores lo recuerdan como un lugar que les permitió desarrollo personal.
- ❖ **SOCIAS y SOCIOS:** Las socias y los socios de TRIEX se sienten orgullosos perteneciendo a un proyecto de largo plazo, en el que pueden confiar, desarrollarse y obtener réditos económicos.

Foda

Es un estudio sistemático que permite el diagnóstico de una Organización inmersa en su entorno, con el fin de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

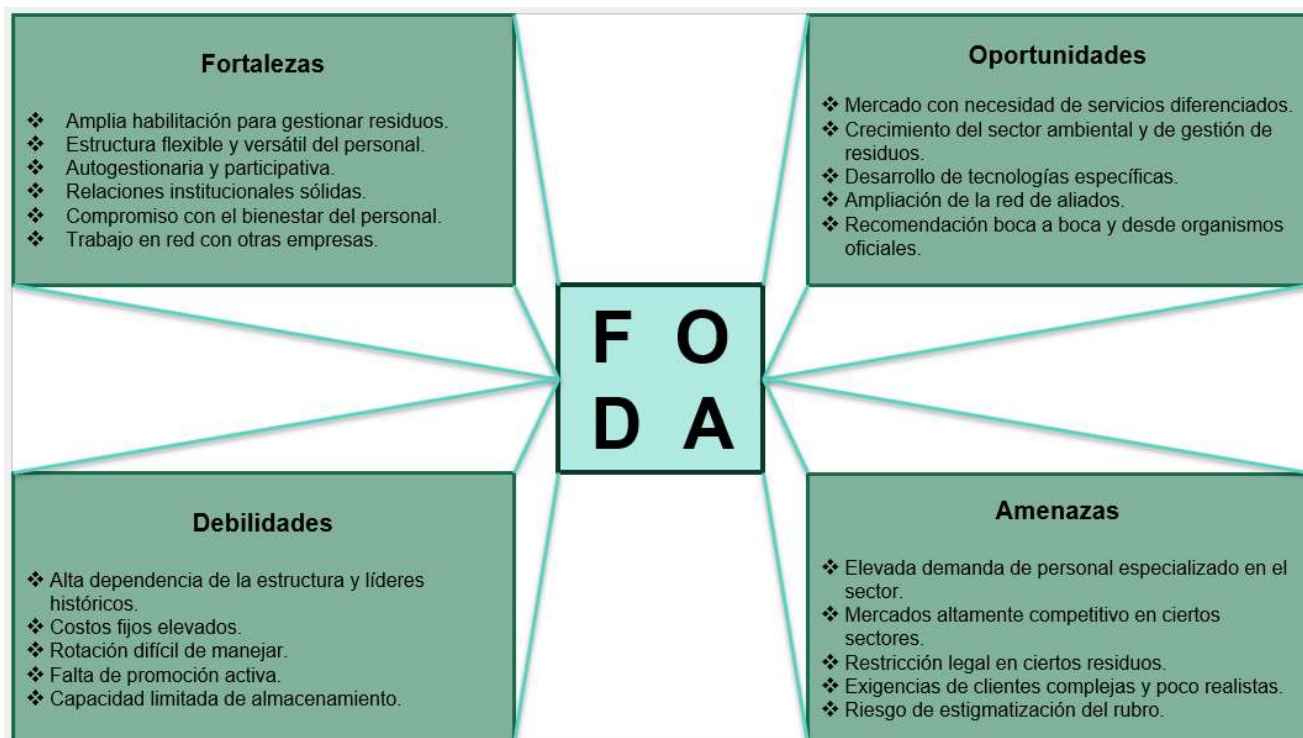


Imagen 3: FODA

Fortalezas: amplia habilitación para gestionar residuos: permite trabajar con una variedad extensa de residuos, incluyendo algunos tipos exclusivos. Estructura flexible y versátil del personal: el equipo trabaja con polivalencia, lo cual permite adaptarse a distintos desafíos operativos. Gestión autogestionaria y participativa: decisiones tomadas en asamblea por socios-trabajadores, con énfasis en la equidad y la formación en liderazgo. Relaciones institucionales sólidas: buena imagen y vínculos de confianza con autoridades nacionales y departamentales. Fuerte compromiso con el bienestar del personal: atención a las necesidades personales, evaluación del desempeño, y clima laboral positivo. Trabajo en red con otras empresas: colaboración con colegas del sector permite ofrecer servicios más integrales sin necesidad de asumir todos los procesos.

Oportunidades: mercado con necesidad de servicios diferenciados: Empresas con residuos específicos buscan soluciones integrales y confiables. Crecimiento del sector ambiental y de gestión de residuos: Aumento de regulaciones y conciencia ambiental genera demanda continua. Desarrollo de tecnologías específicas: Oportunidad de asociarse con empresas especializadas (ej. baterías de autos eléctricos) para ampliar servicios. Ampliación de la red de aliados: Creación y participación activa en la cámara de empresas del sector, facilitando cooperación y especialización. Recomendación boca a boca y desde organismos oficiales: Clientes y autoridades recomiendan Triex por su confiabilidad.

Debilidades: alta dependencia de la estructura actual y del liderazgo histórico: Riesgo ante el cambio generacional (posible retiro de Rubén y Ana Luisa). Costos fijos elevados: Alta proporción de costos estructurales que encarecen el servicio y dificultan competir en mercados sensibles al precio. Rotación difícil de manejar: Alta especificidad técnica de las tareas dificulta la sustitución de personal y requiere tiempo prolongado de formación. Falta de promoción activa: Estrategia de marketing centrada en esperar a que el cliente tenga un

problema, con poca visibilidad proactiva. Capacidad limitada de almacenamiento: Solo cuentan con una planta, lo que restringe la flexibilidad logística.

Amenazas: Elevada demanda de personal especializado en el sector, lo que incrementa el riesgo de la fuga de conocimiento. Mercados altamente competitivos en ciertos sectores: Algunos nichos están saturados con precios bajos, lo que limita la incursión de Triex. Restricciones legales sobre ciertos residuos: No pueden gestionar residuos hospitalarios ni radiactivos, lo que limita cobertura. Exigencias de clientes complejas y a veces poco realistas: Horarios estrictos o exigencias logísticas desafiantes dificultan el servicio. Riesgo de estigmatización del rubro: El trabajo con residuos puede generar percepciones negativas o rechazo social/comercial.

Marco teórico de FODA

Para dar comienzo a este marco es necesario mencionar lo que es el FODA y lo que implica como tal. FODA es una herramienta estratégica utilizada para diagnosticar la situación interna y externa de una organización (Kotler & Keller, 2012). Permite identificar las capacidades internas que pueden ser potenciadas, así como los riesgos del entorno que deben anticiparse o mitigarse.

Para Triex, una empresa uruguaya dedicada a la gestión de residuos especiales industriales, el análisis revela una estructura organizacional particular, con un fuerte componente autogestionario y colaborativo, que define tanto su identidad como su forma de operar.

Fortalezas: entre sus principales fortalezas se destaca su flexible y diversa estructura, donde los trabajadores asumen distintos roles según la necesidad de la operativa. Esto no solo permite una mayor adaptabilidad, sino que también aumenta el compromiso colectivo. La

empresa se organiza bajo un modelo autogestionario, en el cual los socios-trabajadores participan activamente en la toma de decisiones, lo que fomenta el trabajo en equipo y la formación continua en liderazgo democrático (Zabala, 2004).

Además, la amplia habilitación legal que posee Triex le permite operar con una diversidad significativa de residuos, incluyendo rubros exclusivos que representan una ventaja competitiva.

A esto se suma un reconocido vínculo institucional con organismos públicos y privados. También se observa un fuerte compromiso con el bienestar de su personal, caracterizado por un clima laboral positivo, espacios de escucha y apoyo ante necesidades personales.

Otra fortaleza clave es su capacidad de trabajo en red, Triex ha optado por no absorber todos los procesos internamente, sino cooperar con otras empresas del sector, lo que le permite diversificar servicios sin elevar excesivamente su estructura de costos.

Oportunidades: el contexto externo ofrece oportunidades significativas para Triex. En primer lugar, el crecimiento del sector ambiental, impulsado por mayores regulaciones y conciencia ecológica, abre nuevas posibilidades de expansión. La buena posición en el mercado se ve favorecida dada la ampliación de su red de aliados, sumada a su buena reputación frente a autoridades y clientes. Finalmente, la empresa se beneficia de un nicho de clientes que requieren servicios diferenciados e integrales, lo que se ajusta a la propuesta de valor que Triex ofrece.

Debilidades: no obstante, Triex enfrenta algunas debilidades estructurales que podrían afectar su sostenibilidad. Entre ellas, se destaca la dependencia de su actual estructura directiva, con figuras como Rubén y Ana Luisa que concentran experiencia y liderazgo. La falta de un recambio generacional consolidado representa un riesgo para la permanencia de la organización. Además, sus altos costos fijos derivados de una estructura estable pueden

limitar su competitividad en mercados sensibles al precio. La alta especialización del trabajo también implica que el ingreso o reemplazo de personal sea lento y costoso, lo que dificulta la rotación o expansión. Por otra parte, su estrategia de marketing, basada en el "boca a boca", presenta debilidades en cuanto a visibilidad proactiva. Finalmente, la capacidad física limitada, con una sola planta operativa, restringe la escalabilidad del servicio.

Amenazas: en el entorno externo, Triex enfrenta amenazas propias del sector. La alta competencia con empresas de bajo costo en ciertos segmentos puede erosionar su posicionamiento. Asimismo, las restricciones legales sobre residuos hospitalarios y radiactivos limitan su campo de acción. Las exigencias logísticas de los clientes, como horarios estrictos o expectativas poco realistas, pueden afectar la calidad del servicio y la relación comercial. También existe una estigmatización del rubro, ya que el trabajo con residuos está socialmente subvalorado, dado que se lo relaciona con basura. Por último, hay una elevada demanda de personal especializado en el sector, el mercado laboral presenta una creciente demanda de trabajadores con experiencia en gestión ambiental y residuos especiales. Esto genera competencia por el talento especializado y puede derivar en la pérdida de colaboradores con conocimientos técnicos clave para la continuidad operativa de Triex.

Cultura Organizacional

Dentro de la cultura organizacional de la empresa es posible identificar cinco grandes bloques, los cuales se detallan y describen a continuación.

1. Autogestión y participación democrática. La organización se identifica como una empresa autogestionaria, donde los trabajadores pasaron a ser socios mediante la conformación de “Apuesta Sustentable SRL” hace cinco años. Hoy, semana a semana se reúnen en asamblea para debatir y decidir desde cuestiones estratégicas hasta operativas, fomentando una alta participación interna y democracia organizacional

2. Compromiso con el medio ambiente y responsabilidad social. La misión gira en torno a la gestión responsable de residuos, con un fuerte énfasis en minimizar el impacto ambiental, controlar emisiones y garantizar programas de salud ocupacional, todo dentro de un diálogo constante con las partes interesadas (internos y externos). Además, su perfil como “emprendimiento social con impacto ambiental” refuerza su compromiso comunitario y de sostenibilidad

3. Desarrollo del capital humano. La organización reconoce que muchas personas de su equipo provienen de entornos vulnerables o con estudios incompletos, por lo que impulsan capacitaciones, ofrecen salarios superiores al promedio del sector y promueve condiciones laborales saludables.

4. Innovación y pionerismo en el rubro. Desde su origen, ha introducido en Uruguay nuevas tecnologías y procesos propios para la gestión de residuos. También ha contribuido a la elaboración de normativas y tejido una red de empresas colaboradoras, posicionándose como un referente innovador en el sector.

5. Transparencia y medición del impacto. La empresa aplica auditorías ambientales y sociales periódicas, participa en programas como el de Cuidado Responsable del Medio Ambiente (PCRMA) y utiliza herramientas de autoevaluación. Estas permiten monitorear no solo sus resultados financieros, sino también su contribución social y ambiental, reflejando una cultura de transparencia y responsabilidad.

Marco Jurídico

1. Identificación y contexto de la empresa. Su nombre comercial es TRIEX, y la razón social es Celuloide S.A. Triex opera en Uruguay desde el año 2001 aproximadamente, que en sus inicios era denominada MA&A. Acumulando más de 25 años de experiencia en la gestión de residuos industriales. Triex brinda servicios de gestión desde el inicio del residuo como

tal, hasta su disposición final. El transporte, acondicionamiento, tratamiento y disposición final de estos, general una gestión integral de residuos peligrosos, industriales y especiales en los que se enfoca la organización.

Ubicada geográficamente dentro del Polo Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC), en la calle Haití 1590, departamento Montevideo. El padrón pertenece a la Intendencia de Montevideo cedido en comodato a la empresa, que incluye tanto el área operativa, como la administrativa.

La misión de Triex se enfoca en gestionar residuos de forma ambientalmente responsable, garantizando seguridad a sus trabajadores y satisfacción a sus clientes. Al mismo tiempo, busca consolidar un equipo humano comprometido con la mejora continua y capaz de adaptarse a los cambios.

La visión de la empresa se enfoca en ser una empresa referente en la gestión responsable de residuos, reconocida por clientes y autoridades por su transparencia, cumplimiento normativo y compromiso ambiental. Busca generar un impacto positivo en la comunidad, construir relaciones de confianza con proveedores y colegas, y ofrecer a sus trabajadores un espacio de desarrollo y orgullo. Para sus socios, representa un proyecto sólido y sostenible en el largo plazo.

Para leer en forma completa tanto la misión y la visión, dirigirse a la sección I, marco referencial del presente proyecto.

La organización se enfoca puramente en empresas industriales, siendo estos sus clientes mayoritarios. Pueden existir clientes como organismos públicos, centros educativos, zonas francas, entre otros.

2. Marco jurídico y regulatorio. La organización está conformada por una SRL y una SA. Apuesta Sustentable SRL posee un 77,07 % de las acciones de Celuloide S.A.,

conformada por 11 socios y socias trabajadoras de Triex. El otro 22,90 % pertenece al directorio de Celuloide S.A.

Opera con residuos categoría I (residuos peligros), y II (residuos comerciales, domiciliarios, etc), e inscripta y habilitada principalmente por el Ministerio de Ambiente (DINACEA), quien regula la operación de la organización.

Está a su vez inscripta ante DGI, BPS Y MTSS con sus registros correspondientes.

Algunas de las leyes que regulan la organización a grandes rasgos son: Ley N.º 17.283 (Protección Ambiental). Ley N.º 19.829 (Gestión Integral de Residuos). Decreto N.º 182/013 (Residuos industriales y transporte). Resolución N.º 18/024 (Plan Nacional de Residuos 2023–2033). Decreto N.º 560/003 (2003) Reglamento Nacional sobre el Transporte de Mercancías Peligrosas por Carretera.

La habilitación que permite la existencia de Triex está dada por el Ministerio de Ambiente, tal como se describe anteriormente, la misma es la AAO (Autorización Ambiental de Operación). Otras habilitaciones que permiten el funcionamiento de la organización son la de bomberos, habilitación SIME ante la IM, habilitación de transporte ante el MTOP, entre otras.

3. Gestión administrativa y organizativa. La estructura de la organización está definida en un organigrama que se presenta por áreas de trabajo. Ver el mismo que fue brindado por la organización en la Sección I, véase imagen 1.

Cuenta con 20 empleados en plantilla de trabajo, dos profesionales independientes, y 4 personas tercerizadas. La distribución de funciones está determinada en el organigrama presentado por la empresa. El orden de la organización se basa en un supervisor por área de trabajo.

Los sistemas utilizados por Triex son mayormente sistemas manuales, aún no hay nada estandarizado. Se basa en un portal OneDrive compuesto principalmente por planillas

excel y documentos word, al que todos tienen acceso y los mismos son completados manualmente por cada responsable.

Los procesos de transparencia se basan estrictamente en reportes periódicos al Ministerio de Ambiente y auditorías de control tal como solicita la autorización antes mencionada.

4. Legislación laboral y seguridad ocupacional. La organización lleva adelante contratos de dependencia con aportes adecuados al trabajador. El mismo se inicia con uno a prueba por 90 jornales y luego se notifica al empleado su continuidad o no en la organización. A su vez existen contratos con empresas que tercerizan personal para trabajar en la planta operativa. En este caso los trabajadores adquieren todos los derechos de Triex pero no lo que respecta al salario.

Algunas de las normativas aplicadas en Triex son: el código del trabajo, ley de consejos de salarios, ley N.º 16.074 accidentes de trabajo, ley N.º 19.196 seguridad laboral.

La empresa cuenta con un reglamento de seguridad para todo el personal que allí opera, basado en un plan de seguridad e higiene, utilización de todos los EPP (equipos de protección personal) para todas las actividades, capacitaciones en manejo de sustancias peligrosas.

Para el transporte existe un instructivo de recolección y transporte en el que describe minuciosamente el transporte seguro de estas mercaderías. Además, es importante que todos los trabajadores que realizan dicha actividad tengan carné de mercancías peligrosas ante el MTOP.

5. Procesos y servicios. Como se describe anteriormente la empresa pertenece al rubro de gestión de residuos industriales por lo que entran todas las categorías de residuos I y II (peligrosos, industriales, reciclables, etc).

Las etapas que recorre un residuo son muy diversas entre sí, cada una dependerá de la gestión y disposición final del residuo, su peligrosidad, si es posible el reciclado, etc. A grandes rasgos las etapas son: solicitud del servicio por parte del cliente, realización de cotización por parte de Triex, aceptación de presupuesto por parte del cliente, coordinación de retiro, retiro en el cliente, ingreso a planta Triex, acondicionamiento, gestión (dependiendo el residuo), disposición final, emisión de constancia de tratamiento para el cliente.

La trazabilidad de la gestión de los residuos de Triex se ve en un proceso de mejora continua, dado que el sistema es muy poco robusto es difícil poder mantenerlo actualizado y con datos reales. De todas formas, al finalizar cada una de las gestiones se emite la denominada constancia de tratamiento que le llega al cliente con el fin de verificar que sus residuos fueron gestionados y dispuestos tal y como se había pactado en la cotización inicial. Luego de esto, el cliente está en condiciones de emitir el pago correspondiente.

6. Aspectos impositivos y contables. Los impuestos aplicables y que paga Triex son el IRAE, IVA, ICOSA, patrimonio entidades, aportes patronales y tasas municipales. El régimen impositivo general, bajo sistema contable formal.

La gestión contable de toda la organización está tercerizada bajo un estudio contable, quienes solicitan toda la información a la administración de Triex y estos elaboran los documentos, boletos de pago, estados de cuenta, estado de resultado, entre otros.

7. Relaciones comerciales y protección al cliente. No existen contratos con clientes, generalmente los clientes de Triex son esporádicos y no regulares. El documento que detalla esta relación comercial es la cotización que se menciona en el apartado anterior.

La obligación de la organización es poder brindar con transparencia la gestión realizada a sus residuos, siendo estos gestionados y dispuestos de la forma más adecuada para el ambiente y la exposición del personal.

Generalmente los clientes suelen estar satisfechos con la gestión de Triex, dado que estos llegan a la organización en busca de una solución frente a sus residuos. De todas maneras, existen medios para que los clientes presenten sus disconformidades, puede ser vía mail, o telefónicamente. Los pasos a seguir son el registro interno del reclamo, pasa por la reunión operativa que se da todos los jueves con el fin de organizar, y luego se le brinda una respuesta dando explicación a su queja.

8. Cumplimiento ambiental. Frente a la habilitación brindada por el Ministerio de Ambiente es necesario planificar los controles preventivos, basados en la clasificación en origen, transporte seguro, monitoreo en planta, estudio de los residuos.

Como se describe anteriormente son variadas las habilitaciones que Triex necesita para operar, por lo que cada una de estas recibe su correspondiente auditoría. Las auditorías externas pueden ser por parte de DINACEA, IM, bomberos, etc.

Los planes de mejoras son permanentemente un estudio de parte de Triex, se busca siempre el menor daño ambiental y la máxima recuperación de los residuos. Algunos de ellos se pueden resumir en innovación, reciclaje, valorización energética.

9. Responsabilidad social y sostenibilidad. La concientización está dada principalmente en educar a los clientes en la gestión responsable de sus residuos. Busca la contribución directa a ODS 12 (Producción y consumo responsables) y ODS 13 (Acción por el clima).

10. Conclusiones y propuestas. En términos legales se puede destacar a Triex en el cumplimiento normativo, habilitaciones vigentes, certificaciones ambientales y presencia en el mercado.

Sus debilidades pasan por la dependencia de líderes en la toma de decisiones y robustez en el sistema de trazabilidad (manual).

Las mejoras propuestas podrán basarse en implementar un plan de sucesión y transferencia de conocimiento. Fortalecer la digitalización de procesos administrativos y operativos para mayor eficiencia.

Planificación de contacto inicial

Para iniciar el presente proyecto, se seleccionó como caso de estudio la empresa en la que dos integrantes del equipo desempeñan sus funciones laborales. Con el propósito de favorecer la comprensión integral del contexto organizacional y clarificar eventuales interrogantes, se acordó realizar un primer encuentro a modo de entrevista exploratoria, orientado a que el tercer integrante (quien no forma parte de la empresa) pudiera conocer en mayor profundidad su dinámica y características.

Tras coordinar una fecha conveniente para todas las partes, la reunión se llevó a cabo el día 22 de mayo de 2025. El encuentro fue dado entre integrantes de la empresa Triex Celuloide S.A. y estudiantes de UTU, con el propósito de realizar una entrevista que permitiera establecer un primer acercamiento y generar un contacto inicial.

Esta instancia tuvo como objetivo efectuar un diagnóstico preliminar de la organización, a partir del cual los estudiantes iniciarán un proceso de análisis y desarrollo que culminará con la elaboración de una propuesta de mejora, diseñada en función de las necesidades detectadas durante el estudio de la empresa.

Árbol del problema

A continuación, se desarrolla el árbol del problema para la empresa Triex.



Imagen 4: Árbol del problema

Diagnóstico primario

Primeramente, se detectó como problema central el riesgo por el recambio generacional. Esto se debe a la falta de consolidación del recambio dado que la empresa es liderada por las dos personas fundadoras que en la actualidad planean retirarse de la organización a mediano/corto plazo; que deben ser reemplazados por nuevas generaciones.

Causas del problema: una de las causas es la dependencia de los líderes. Como se menciona anteriormente éstos son los fundadores (líderes históricos) por lo que muchas decisiones y conocimientos están centralizados en estas personas claves.

Estas decisiones y conocimientos confluyen en tareas que son complejas, únicas, que implican conocimientos técnicos y experiencias prácticas, lo que exige habilidades difíciles de transmitir rápidamente, dificultando la transición generacional.

La cultura de la organización está basada en personas y no en procesos, esto quiere decir que la empresa depende del conocimiento individual (líderes históricos), en lugar de procesos institucionalizados.

Es por ello que el conocimiento está poco sistematizado, lo que implica que la información no está documentada ni organizada de manera accesible para otros miembros de la organización.

Finalmente, la falta de formación a las nuevas generaciones para cubrir dichos cargos y asumir las funciones críticas que estos implican.

Consecuencias del problema: La empresa sufre de estrés organizacional (tensiones), debido a la incertidumbre y la presión que genera el recambio generacional.

La salida de los líderes, sin una adecuada transferencia de conocimientos impacta directamente en los estándares de calidad y la posición en el mercado.

La experiencia y el saber acumulado se pierden cuando no hay mecanismos efectivos de documentación o formación interna, generando una fuga de estos conocimientos.

La desorganización de la estructura de la empresa se verá afectada por la rotación de personal y la falta de continuidad en los procesos.

Actualmente existe una sobrecarga en los líderes, que deben asumir más responsabilidades.

Por todo lo antes mencionado, el riesgo por recambio generacional en Triex se produce por una combinación de causas estructurales (como la falta de sistematización y formación) y culturales (dependencia de personas clave). Si no se aborda, puede tener consecuencias graves como pérdida de competitividad, desorganización y altos niveles de estrés organizacional.

Marco teórico del árbol del problema

Sampieri (2006) describe el marco teórico como la base teórica que permite sustentar la investigación, orientando el diseño del estudio al contextualizar el problema.

Dado que el problema central del árbol (riesgo por recambio generacional), tiene un enfoque cualitativo, es necesario profundizar en la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, ahondar en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. Sampieri (p. 358 - 2006).

El recambio generacional en Triex implica un riesgo dado que los líderes concentran el conocimiento y las decisiones, lo que amenaza la continuidad organizacional si no se transfieren saberes ni se generan procesos formales. Esto se debe a la falta de consolidación del recambio dado que la empresa es liderada por las dos personas fundadoras que en la actualidad planean retirarse de la organización a mediano/corto plazo; que deben ser reemplazados por nuevas generaciones.

“Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado.” (p.4 - 2009 libro gestión del talento humano).

El enunciado destaca que las personas constituyen el factor esencial para sostener la competitividad y el éxito de la empresa, lo cual se relaciona directamente con el riesgo que implica el recambio generacional. Cuando una organización no planifica estratégicamente la gestión de sus recursos humanos, corre el peligro de perder conocimientos, habilidades y experiencias acumuladas por los trabajadores que se retiran, generando una brecha en la transmisión de saberes y en la continuidad del negocio.

En este sentido, la falta de preparación para el relevo generacional puede afectar la ventaja competitiva de la empresa, ya que las nuevas generaciones pueden no estar suficientemente capacitadas ni alineadas con la cultura organizacional para asumir roles clave. Por ello, el recambio generacional no debe entenderse solo como un reemplazo de personas, sino como un proceso estratégico de gestión del talento humano, donde se planifique la formación, la transferencia de conocimientos y la integración de los nuevos líderes, garantizando así la sostenibilidad y la permanencia de la organización en el mercado.

Tal como plantea Sampieri, en sus trabajos sobre metodología de la investigación, se puede inferir que una organización "continúa" cuando mantiene su operación y logra sus objetivos a lo largo del tiempo.

La continuidad de una organización se refiere a su capacidad para mantenerse en funcionamiento frente a adversidades como fallas internas, desastres naturales, ataques o crisis económicas, un reto actual en el contexto empresarial. A su vez, esta continuidad en las organizaciones modernas requiere que las empresas sean flexibles y polivalentes, con mano de obra adaptable a las innovaciones tecnológicas, sociales y económicas para mantener su competitividad.

Las causas que se desprenden del problema central se describen a continuación: dependencia de líderes, Sampieri sostiene que en una organización es riesgoso que la información y decisiones se concentren en pocas personas, pues esto limita la objetividad y la posibilidad de continuidad. La dependencia de los líderes históricos hace que Triex no pueda operar sin ellos, reforzando la vulnerabilidad en la sucesión.

Stephen P. Robbins, en su libro *Administración*, aborda el tema de la dependencia de los líderes en una organización. Según el autor, el liderazgo y la administración son conceptos distintos pero complementarios. La administración se refiere a la coordinación y supervisión de las actividades laborales para que se realicen de manera eficiente y eficaz,

mientras que el liderazgo implica la capacidad de influir en un grupo para lograr metas o una visión común. Por ello, el liderazgo no se limita a los cargos jerárquicos, sino que puede ser ejercido por cualquier miembro de la organización que posea la capacidad de influir en los demás.

Robbins también destaca que la estructura organizacional está intrínsecamente vinculada al liderazgo. La autoridad y el liderazgo están relacionados, ya que la dirección ejerce su influencia en el comportamiento del grupo mediante el liderazgo. Esto implica que la forma en que se organiza la empresa, las políticas de recursos humanos y la cultura organizacional tienen un impacto directo en el comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización.

En el contexto de la administración, Robbins enfatiza que los gerentes deben ser capaces de coordinar y supervisar las actividades laborales de otros para que se completen de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, este proceso de coordinación y supervisión no se limita a la administración formal, sino que también involucra el liderazgo informal que puede surgir en cualquier nivel de la organización. Por lo tanto, en la organización de estudio la dependencia de los líderes históricos no debe entenderse únicamente en términos de autoridad jerárquica, sino también en términos de la capacidad de influir y guiar a otros hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La falta de formación que radica en Triex, generan vacíos que impactan en la eficiencia y sostenibilidad. La ausencia de programas de formación especializada impide que otros empleados adquieran competencias claves.

Según Robbins, las personas constituyen un recurso estratégico para las organizaciones, y su formación y desarrollo son fundamentales para garantizar la continuidad y competitividad de la empresa. La capacitación sistemática permite mejorar las habilidades

técnicas, interpersonales y de liderazgo de los empleados, asegurando que estén preparados para asumir nuevas responsabilidades y enfrentar cambios en el entorno laboral.

En el contexto del recambio generacional, invertir en la formación de los trabajadores se vuelve aún más relevante, ya que facilita la transferencia de conocimientos y experiencias entre generaciones, evita vacíos de liderazgo y asegura que la organización pueda mantener su ventaja competitiva frente a los competidores. De esta manera, la formación de las personas no solo contribuye al desarrollo individual, sino que también se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad y éxito de la empresa.

La complejidad del trabajo no documentado agrava la dependencia del conocimiento tácito. Sampieri (2006), menciona que los problemas deben analizarse en su multidimensionalidad y que la dificultad de las tareas sin apoyo metodológico constituye una barrera para la autonomía organizacional.

Jones y George, en su libro *Administración Contemporánea*, destacan que lo no documentado incrementa la dependencia del conocimiento tácito, lo cual constituye un riesgo para la continuidad organizacional.

Cuando los procesos no están estandarizados ni formalizados, las empresas dependen en exceso de la experiencia y saber práctico de ciertos individuos, lo que genera vulnerabilidad frente a situaciones de rotación, retiro o recambio generacional.

En el caso de Triex, esta realidad se hace evidente, ya que gran parte del conocimiento se concentra en los líderes históricos y no en procedimientos institucionalizados, lo que dificulta la transmisión de saberes a nuevas generaciones y limita la construcción de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.

Conocimiento poco sistematizado, Sampieri señala que la falta de sistematización del conocimiento es una de las principales deficiencias en el planteamiento de problemas, ya que impide aprovechar los aprendizajes y genera duplicidad de errores. En Triex, el no contar con

la totalidad de manuales o registros formales expone a la organización a la pérdida de información.

“Una organización que aprende es aquella en que los gerentes tratan de maximizar las aptitudes de los individuos y los grupos para que piensen y sean creativos, y de esa forma maximizar la posibilidad de que se dé el aprendizaje organizacional.” (p.245 - Libro administración contemporánea).

Según Jones y George, el conocimiento poco sistematizado aumenta la dependencia de las personas y limita la estandarización de resultados, mientras que el conocimiento sistematizado fortalece la sostenibilidad, la transferencia de saberes y la capacidad de adaptación de la organización.

Cultura basada en personas, cuando la cultura de una organización se centra en individuos en lugar de procesos, aumenta la vulnerabilidad y se limita la estandarización de resultados. En Triex, la cultura gira en torno a los líderes históricos, en lugar de fomentar una visión institucional.

Robbins menciona que la cultura organizacional influye profundamente en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los empleados, y las organizaciones exitosas buscan alinear sus valores, normas y prácticas con sus objetivos estratégicos. Cuando la cultura se centra excesivamente en individuos, como es el caso de los líderes históricos, en lugar de procesos y en una visión institucional compartida, se corre el riesgo de generar dependencia de ciertas personas, limitando la estandarización de resultados y la continuidad del desempeño.

En el caso de Triex, la orientación de la cultura hacia los líderes históricos, en lugar de una visión institucional clara, refleja precisamente esta vulnerabilidad, mostrando cómo la dependencia de individuos puede afectar la eficiencia, la innovación y la capacidad de adaptación de la organización.

Finalmente, los efectos que generan las causas antes mencionadas se vinculan de la siguiente manera: estrés organizacional, refiere a que la estructura de Triex muestra múltiples áreas (comercial, operaciones, finanzas, gestión humana y administración), pero la mayoría de los flujos de decisión regresan a los líderes fundadores. Esta concentración genera un exceso de consultas, aprobaciones y controles, lo que recarga a los líderes y provoca tensión en los empleados, que dependen constantemente de su validación. Sampieri señala que los efectos de un problema deben evidenciarse en la dinámica interna, y aquí se observa un clima organizacional con presión y dependencia excesiva.

La falta de estandarización de procesos y la dependencia de consultores externos (contable, legal, médico, ingeniería) dificultan la coherencia en la calidad del servicio. Esto coloca a Triex en una posición vulnerable frente a empresas competidoras que sí cuentan con procesos documentados, protocolos de seguridad y planes de sucesión. Sampieri explica que uno de los criterios para justificar un problema es su “impacto” en la competitividad; en este caso, la empresa corre riesgo de perder clientes y posicionarse en un sector altamente regulado.

La fuga de conocimiento se ve aumentada con el retiro de los dos líderes, se perderá gran parte del saber acumulado, especialmente aquel que no está documentado (negociaciones con clientes, gestión de residuos en situaciones críticas, coordinación con proveedores y reguladores). Aunque el organigrama muestra roles técnicos y administrativos, ninguno parece preparado para reemplazar esa experiencia tácita. De acuerdo con Sampieri, uno de los efectos más graves de la falta de sistematización es la “pérdida de información esencial”, lo que aquí se traduce en la posible fuga de capital intelectual.

La desorganización interna en Triex se podría visualizar cuando los líderes se retiren sin una transición planificada. La organización podría enfrentar una crisis de coordinación:

los socios podrían tener diferencias en la toma de decisiones; los empleados quedarían sin una figura de referencia clara; los consultores externos no tendrían un referente definido.

Si bien el organigrama muestra que, aunque existen diversas áreas, muchas funciones estratégicas recaen en los líderes (gerencia, coordinación de operaciones, relaciones con socios y externos). Esto produce una sobrecarga de trabajo y de responsabilidades críticas, lo que puede afectar la salud de estos y reducir la capacidad de reacción de la empresa frente a cambios del mercado o exigencias regulatorias.

Hipótesis general

Si la organización corre riesgo por recambio generacional, entonces ocurriría pérdida de calidad y competitividad, fuga de conocimiento y desorganización.

Hipótesis específicas

❖ Dependencia de líderes.

Si la organización tiene una alta dependencia de los líderes, entonces implicaría un riesgo por recambio generacional.

❖ Falta de formación.

Si los empleados y socios de la empresa no reciben programas de capacitación y formación en las funciones que desempeñan los líderes, entonces es más riesgoso un recambio generacional.

❖ Tareas complejas.

Si las tareas complejas no son estandarizadas ni documentadas, entonces habría un alto riesgo en el recambio generacional.

❖ Conocimiento poco sistematizado.

Si el conocimiento es poco sistematizado en manuales, procesos y procedimientos formales, no se contaría con la información suficiente ante un recambio generacional.

❖ Cultura basada en personas.

Si la cultura organizacional de la empresa continúa basada en personas, entonces la empresa tendrá mayores dificultades para adaptarse al cambio generacional.

Diseño de la investigación de campo

El cuestionario utilizado fue diseñado con el propósito de indagar sobre aspectos clave de la gestión organizacional, tales como la dependencia de líderes, la formación de los trabajadores, la sistematización del conocimiento, la complejidad de las tareas y la cultura basada en personas. Su aplicación permitirá obtener información acerca de las percepciones de los empleados y a partir de los resultados, analizar y comprobar las hipótesis planteadas en el proyecto en torno a las debilidades de la empresa.

Los actores involucrados en esta investigación de campo comprenden todas las personas que forman parte de la organización. Esto incluye a las 20 personas que integran la plantilla de trabajo ante el MTSS, 2 profesionales independientes y 4 colaboradores de operaciones tercerizadas.

El instrumento de investigación seleccionado es la entrevista mediante formulario de Google, debido a su alcance, facilidad de uso y la posibilidad de generar reportes instantáneos que permiten la visualización inmediata de las respuestas.

Afirmaciones en cuestionario google, en una escala del 1 al 5 para saber que tan de acuerdo están los empleados de Triex con ellas.

Siendo: 1- Totalmente en desacuerdo.

5-Totalmente de acuerdo.

Considere “líderes” a las figuras de Ana Luisa y Ruben.

SECCIÓN II

Ejecución del Estudio de Campo

Continuando con el trabajo que se enmarca en el estudio académico realizado por estudiantes de la carrera Técnico en Administración, con el propósito de analizar el funcionamiento organizacional de la empresa Triex y proponer un plan de mejora orientado a optimizar su gestión interna.

Con el fin de obtener información precisa y actualizada, se elaboró un cuestionario administrado mediante la herramienta Google Forms, aplicado a modo de entrevista a los referentes y líderes de la organización. Esta instancia permitió relevar percepciones, experiencias y prácticas vinculadas a la gestión administrativa, la comunicación interna, el liderazgo y la transmisión del conocimiento.

El cuestionario fue administrado con el fin de poder validar las hipótesis que surgen del problema central y sus causas. El mismo fue compartido el día 23 de setiembre del 2025, por una de las integrantes del equipo que actualmente se desempeña en la organización. Si bien dicho instrumento fue distribuido a la totalidad del personal de la empresa (empleados de plantilla, trabajadores tercerizados y profesionales independientes), no fue posible obtener, dentro del tiempo disponible, la totalidad de las respuestas previstas.

Se obtuvieron únicamente trece respuestas de manera anónima. El relevamiento se dio por finalizado el 30 de setiembre del corriente año.

Dado que los resultados obtenidos no fueron los esperados, y considerando que las respuestas provinieron principalmente del personal del área operativa (sector de la organización que cuenta con manuales, procesos, procedimientos y actividades claramente establecidas), se entiende que este sesgo pudo haber influido en los resultados y, en consecuencia, en la validación de las hipótesis planteadas.

El segundo cuestionario fue administrado mediante otro formulario de Google, con el propósito de validar la hipótesis general que no había sido contemplada en la entrevista anterior. Dicho instrumento fue enviado el día 6 de octubre a los dos únicos líderes de la organización e incluyó interrogantes específicas relacionadas con el área administrativa y con tareas propias y exclusivas de sus funciones.

En esta instancia las respuestas obtenidas fueron inmediatas y con un alto nivel de compromiso.

Sistematización de la información relevada

En base a la información recabada a través de varias herramientas de estudio se ha podido corroborar la falta de procesos estandarizados para un recambio generacional.

En una primera instancia, se realizó una entrevista personal con el gerente de la organización, acompañada de la observación directa. Seguidamente fue administrando a todos los integrantes de la empresa un cuestionario de Google. Para finalizar y poder validar las hipótesis se vuelve a administrar un formulario Google, pero esta vez enfocado únicamente en los dos líderes de la organización.

Análisis e interpretación de la información:

Hipótesis	Validación	Herramientas
Si la organización corre riesgo por recambio generacional, entonces ocurriría pérdida de calidad y competitividad, fuga de conocimiento y desorganización.	Sí	Formulario Google
Si la organización tiene una alta dependencia de los líderes, entonces implicaría un riesgo por recambio generacional.	Sí	Entrevista Formulario Google
Si los empleados y socios de la empresa no reciben programas de capacitación y formación en las funciones que desempeñan los líderes, entonces es más riesgoso un recambio generacional.	Sí	Formulario Google
Si las tareas complejas no son estandarizadas ni documentadas, entonces habría un alto riesgo en el recambio generacional.	Sí	Observación directa Formulario Google
Si el conocimiento es poco sistematizado en manuales, procesos y procedimientos formales, no se contaría con la información suficiente ante un recambio generacional.	Sí	Formulario Google
Si la cultura organizacional de la empresa continúa basada en personas, entonces la empresa tendrá mayores dificultades para adaptarse al cambio generacional.	Parcialmente	Entrevista Formulario Google

Tabla 1: Análisis e interpretación de la información

Cierre / Conclusión del estudio de campo

Los resultados evidencian de forma consistente que la empresa enfrenta riesgos significativos ante un eventual recambio generacional, debido a distintos factores que se interrelacionan.

La hipótesis general se valida, los resultados evidencian que la organización enfrenta riesgos concretos en un recambio generacional, principalmente asociados a la sobrecarga de líderes, la dependencia de su experiencia y la insuficiente sistematización del conocimiento. Esto podría traducirse en pérdida de calidad, fuga de conocimientos y desorganización.

La hipótesis de dependencia de los líderes se confirma, ya que los resultados evidencian una marcada centralización en la toma de decisiones y una falta de autonomía en áreas clave, lo que genera una alta vulnerabilidad estructural ante un eventual recambio generacional. La concentración de responsabilidades en pocas personas y la escasa capacitación del resto del personal refuerzan esta dependencia, limitando la continuidad operativa en ausencia de los referentes principales. Aunque algunos miembros consideran que el equipo podría sostener el desempeño sin los líderes, los datos obtenidos reflejan que la sostenibilidad del funcionamiento organizacional depende de fortalecer la autonomía del personal, promover la distribución del conocimiento y avanzar hacia la sistematización de los procesos críticos, con el fin de asegurar la eficiencia y la estabilidad a largo plazo.

La hipótesis de falta de formación se confirma, ya que los resultados evidencian la ausencia de programas de capacitación formalizados que aseguren la continuidad del conocimiento y el desarrollo de competencias dentro de la organización. Si bien los trabajadores manifiestan sentirse capacitados para sus tareas habituales, no existen instancias estructuradas que preparen a otros para asumir funciones críticas en caso de ausencia o recambio de líderes. Esta situación hace que la transmisión de saberes dependa de la voluntad y experiencia de los referentes actuales, incrementando el riesgo ante un proceso de sucesión

generacional. La percepción general de que la empresa debería invertir más en formación y desarrollo refuerza la necesidad de implementar una estrategia sistemática de capacitación que garantice la transferencia de conocimientos, la eficiencia y la calidad en la gestión organizacional.

La hipótesis de tareas complejas se confirma, ya que los resultados muestran que la mayoría de los encuestados percibe las funciones como demasiado complejas para ser asumidas por nuevos integrantes sin acompañamiento, lo que evidencia una fuerte dependencia de la experiencia acumulada. El volumen y la concentración de tareas en una sola persona, junto con la dificultad para delegar funciones críticas (como la responsabilidad legal, técnica o las alianzas estratégicas), incrementan el riesgo de pérdida de continuidad operativa ante un eventual recambio generacional. Si bien se reconoce cierto margen para la delegación, la falta de estandarización y documentación de procesos impide garantizar que otras personas puedan asumir integralmente los roles clave en el corto plazo, lo que refuerza la necesidad de avanzar hacia una mayor sistematización y distribución de responsabilidades.

La hipótesis de conocimiento poco sistematizado se confirma, ya que, si bien la organización cuenta con algunos manuales y procedimientos documentados, gran parte del saber organizacional continúa dependiendo de la transmisión informal y de la experiencia individual de los líderes. Esta situación genera una vulnerabilidad significativa ante un recambio generacional, dado que la jubilación o el retiro de referentes podría implicar la pérdida de conocimientos técnicos y estratégicos esenciales para la continuidad y la competitividad de la empresa. Los resultados evidencian la necesidad de avanzar hacia una mayor institucionalización y estandarización del conocimiento, mediante un plan de sistematización progresivo que contemple la documentación de procesos, la transferencia de saberes y el desarrollo de habilidades interpersonales, transformando la experiencia acumulada en un patrimonio colectivo y sostenible.

La hipótesis de cultura basada en personas se confirma en gran medida. Los resultados evidencian que la organización mantiene una fuerte dependencia de individuos específicos, lo que genera vulnerabilidad ante eventuales cambios o la salida inesperada de personas clave. La falta de responsabilidades claramente definidas y la centralización de saberes y decisiones refuerzan la idea de que la cultura organizacional aún se encuentra centrada en las personas más que en los procesos colectivos, dificultando la adaptación a nuevos contextos y al recambio generacional. No obstante, la percepción no es completamente uniforme: algunos reconocen avances hacia la estandarización y formalización de procedimientos, lo que sugiere que la empresa atraviesa un proceso de transición hacia una cultura más institucionalizada, basada en la distribución de responsabilidades, la documentación de tareas y la consolidación de prácticas organizativas compartidas.

Validación de hipótesis

El estudio de campo realizado en la empresa Triex permitió validar las hipótesis específicas y, en consecuencia, confirmar la hipótesis general. Los resultados evidencian que la organización enfrenta riesgos significativos ante un eventual recambio generacional, asociados principalmente a la dependencia de los líderes, la falta de formación estructurada, la complejidad de las tareas, el conocimiento poco sistematizado y una cultura organizacional centrada en personas más que en procesos.

Del análisis de los datos se desprende que gran parte del funcionamiento de la empresa depende de la experiencia y toma de decisiones de los líderes, lo que genera una sobrecarga en sus roles y un riesgo elevado de pérdida de conocimiento crítico ante su retiro o ausencia. La ausencia de programas de capacitación formal, junto con la escasa estandarización y documentación de procesos, refuerza esta vulnerabilidad estructural.

Asimismo, la percepción general de que la salida de una persona clave podría afectar la continuidad de la organización confirma que la cultura organizacional aún se encuentra en proceso de transición, avanzando lentamente hacia una mayor institucionalización. En este marco, y a partir de la sistematización de los datos, el equipo de estudiantes decidió realizar una segunda instancia de entrevista, dirigida a los dos líderes principales de la empresa, con el propósito de validar la hipótesis general y profundizar en la identificación de estrategias de mejora.

Cierre de diagnóstico primario

El análisis realizado permitió identificar que el principal problema de Triex es el riesgo por el recambio generacional, originado en la alta dependencia de los fundadores, quienes concentran gran parte de las decisiones, el conocimiento técnico y las responsabilidades críticas. Esta centralización genera una cultura organizacional basada en personas y no en procesos, lo que dificulta la transmisión de saberes y aumenta la vulnerabilidad de la empresa ante el retiro de sus líderes.

A ello se suma la falta de sistematización del conocimiento y de programas de formación que preparen a nuevas generaciones para asumir funciones estratégicas, lo que incrementa la posibilidad de fuga de experiencia acumulada y reduce la autonomía del equipo.

Como consecuencia, la organización enfrenta estrés interno, sobrecarga de sus líderes y riesgo de pérdida de calidad, continuidad y competitividad en el mercado.

PARTE C: PLAN DE MEJORA

SECCIÓN I: ANÁLISIS DE LAS SOLUCIONES

Árbol final del problema



Imagen 5: Árbol final del problema

Estructura de objetivos

Objetivo general:

Implementar un plan de recambio generacional que transfiera conocimientos y sistematice procesos permitirá mantener la calidad y competitividad, conservar el conocimiento y organizar la información.

Objetivos específicos:

- ❖ Reducir la dependencia de los líderes permitirá aliviar la sobrecarga de estos y disminuir el riesgo asociado al recambio generacional.
- ❖ Estandarizar y documentar las tareas complejas permitirá organizar la información, asegurar la continuidad y reducir el riesgo asociado al recambio generacional.

- ❖ Sistematizar el conocimiento mediante manuales, procesos y procedimientos permitirá prevenir la fuga de conocimiento y garantizar la continuidad de la organización ante un recambio generacional.



Imagen 6: Árbol positivo

Análisis de los instrumentos y acciones de solución

Poder lograr una descentralización de la autoridad permitirá aliviar la sobrecarga de los líderes. Según Stephen P. Robbins (2005), el liderazgo efectivo en las organizaciones modernas no depende únicamente de un líder formal, sino de la distribución de responsabilidades y la participación activa de los miembros del equipo. Robbins enfatiza que un liderazgo efectivo requiere adaptabilidad, comunicación abierta y el desarrollo de habilidades en todos los niveles de la organización. Al distribuir las responsabilidades de liderazgo, se puede evitar la sobrecarga de los líderes y mejorar la eficiencia organizacional.

Jones y George, en su libro *Administración Contemporánea*, discuten la importancia de delegar responsabilidades y fomentar la autonomía en los equipos para mejorar la toma de decisiones y la adaptabilidad organizacional.

Por otro lado, si se cuenta con tareas formalizadas, permitirá la organización de la información. Tal como sostiene Henry Fayol (1916), donde menciona que la administración requiere una organización clara de las funciones y responsabilidades, con procedimientos formalizados que permitan la continuidad de las operaciones independientemente de quién las ejecute.

Jones y George, mencionan respecto a este tema la importancia de la formalización de procesos para lograr eficiencia y control dentro de la organización. La estandarización de tareas y procedimientos puede mejorar la coordinación y reducir la dependencia de individuos específicos.

Posterior al relevamiento de información de un segundo formulario Google para los líderes de la empresa y un análisis detallado de la misma, detectamos que no cuentan con la totalidad de manuales de procesos en el área de administración. A partir de este diagnóstico se definirán las acciones a realizar.

Para finalizar, si es posible obtener un conocimiento sistematizado en manuales, procesos y procedimientos se evitará la pérdida del mismo. Citando a Sampieri (2009), el que destaca que la sistematización y documentación del conocimiento asegura su disponibilidad y facilita la continuidad, evitando la dependencia de individuos y la pérdida de información crítica. Jones y George, abordan la gestión del conocimiento como un recurso estratégico, destacando la necesidad de capturar, almacenar y compartir el conocimiento dentro de la organización. La documentación y la formalización de procesos contribuyen a la preservación y transferencia del conocimiento.

SECCIÓN II: FORMULACIÓN DEL PROYECTO GENERAL DE MEJORA

Matriz del marco lógico

Objetivo general		
Transición adecuada por recambio generacional.		
Objetivo específico	Objetivo específico	Objetivo específico
Descentralización de autoridad.	Tareas formalizadas.	Conocimiento sistematizado.
Indicador	Indicador	Indicador
% de empleados con autonomía para resolver incidentes.	% de procesos formalizados.	Existencia de manuales de la administración actualizados.
Actividades	Actividades	Actividades
Definir decisiones recurrentes a delegar.	Relevar cantidad de procesos administrativos.	Identificar el conocimiento clave de los líderes del área de administración.
Capacitar al personal para la resolución autónoma.	Seleccionar en conjunto con la organización el proceso a formalizar.	Crear manual.
Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de desempeño.	Elaborar el procedimiento no documentado.	Enviar a revisión para aprobación por parte de la empresa.
	Enviar a revisión para aprobación por parte de la empresa.	Evaluar la comprensión y aplicación de la información registrada.
	Finalizar y firmar el proceso documentado.	
	Difundir y capacitar al personal de administración.	

Tabla 2: Matriz del marco lógico

Fichas técnicas de los indicadores

Objetivo específico: Descentralización de autoridad

Ficha técnica de indicador	
Nombre: % de empleados con autonomía para resolver incidentes.	Tipo: Eficacia
	Código: 001
	Fecha: 09/10/2025
Objetivo del indicador: Medir el nivel de autonomía de los empleados para resolver incidentes sin intervención jerárquica, como indicador de descentralización de autoridad.	
Interpretación: Un porcentaje más alto indica mayor capacidad y eficacia para una resolución autónoma.	
Variable(s) componente(s): N° de empleados con autonomía / Total de empleados	
Unidad de medida de variable(s) componente(s): Porcentaje (%)	
Fuente: La organización	
Fórmula: $\text{N° de empleados con autonomía} / (\text{Total de empleados}) * 100$	
Unidad de medida del resultado: Porcentaje (%)	
Frecuencia de medición: Trimestral.	
Metas: Alcanzar el 80% de empleados con capacidad resolutive.	
Glosario: - Autonomía: Capacidad del trabajador para tomar decisiones dentro de su área de competencia sin depender de la aprobación jerárquica.	

Tabla 3: Ficha técnica de indicador, código 001

Objetivo específico: Tareas formalizadas.

Ficha técnica de indicador	
Nombre: % de procesos formalizados.	Tipo: Eficiencia
	Código: 002
	Fecha: 09/10/2025
Objetivo del indicador: Medir la cantidad de procesos administrativos formalizados en función de la estandarización de tareas.	
Interpretación: Un mayor porcentaje de procesos formalizados indica un avance en la documentación de tareas críticas, reduciendo el riesgo de pérdida de conocimiento.	
Variable(s) componente(s): N° de procesos formalizados.	
Unidad de medida de variable(s) componente(s): %	
Fuente: Registro de procedimientos vigentes	
Fórmula: $(\text{Número de procesos formalizadas} / \text{número total de procesos}) \times 100\%$	
Unidad de medida del resultado: %	
Frecuencia de medición: Trimestral	
Referente de medición: Gerente	
Metas: Crear un procedimiento para una tarea crítica no documentada, por trimestre hasta llegar al 100% en dos años.	
Glosario: - Procedimiento: Documento que describe paso a paso las actividades o tareas para su correcta ejecución. - Procedimiento formalizadas: tareas documentadas con un instructivo/manual	
Supuesto/limitaciones: Existe un mapa de proceso para administración que totaliza un total de siete tareas.	

Tabla 4: Ficha técnica de indicador, código 002

Objetivo específico: Conocimiento sistematizado.

Ficha técnica de indicador	
Nombre: Existencia de manuales de la administración actualizados.	Tipo: Calidad
	Código: 003
	Fecha: 09/10/2025
Objetivo del indicador: Medir cuántos procesos relevantes tienen información organizada y disponible para todo el personal.	
Interpretación: Un porcentaje alto muestra que la empresa tiene su conocimiento bien documentado y depende menos de personas específicas.	
Variable(s) componente(s): Procesos con información accesible / Total de procesos críticos.	
Unidad de medida de variable(s) componente(s): Porcentaje.	
Fuente: La organización	
Fórmula: $(\text{N}^{\circ} \text{ de procesos con información accesible} / \text{Total de procesos críticos}) * 100$	
Unidad de medida del resultado: Porcentaje (%)	
Frecuencia de medición: Semestral.	
Metas: Alcanzar el 90% de procesos críticos documentados.	
Glosario: - Formato accesible - cualquier medio (digital o físico) que permite acceder fácilmente a la información necesaria para realizar las tareas.	

Tabla 5: Ficha técnica de indicador, código 003

Diagrama de Gantt

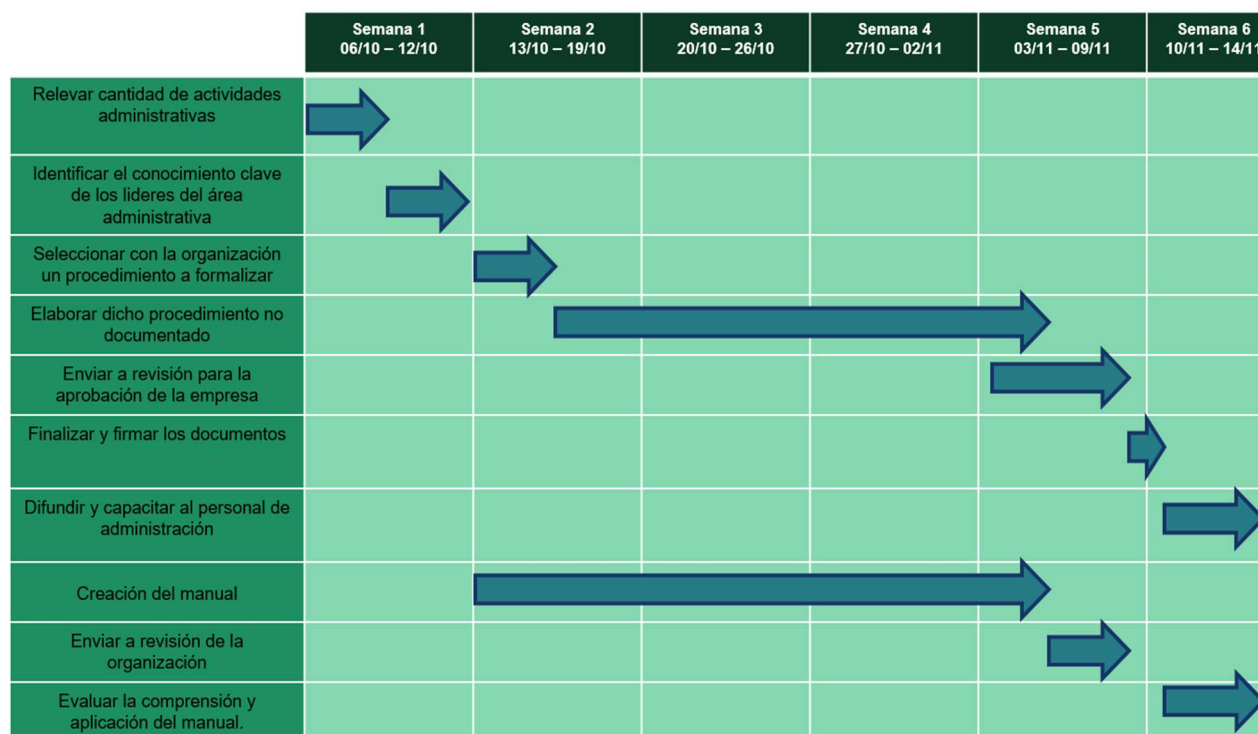


Imagen 7: Diagrama de Gantt

PARTE D: DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO DEL PRODUCTO O

ENTREGABLE

Elección del Entregable

Con el objetivo de promover una adecuada transición ante un recambio generacional, los estudiantes proponen la elaboración de un manual de unos de los procedimientos de procesos críticos administrativos, dado que la organización actualmente carece de documentación que detalle los procedimientos correspondientes a las tareas desempeñadas por los líderes.

De acuerdo con Robbins (2005), un manual de procesos constituye una herramienta que documenta de manera detallada las actividades a realizar dentro de la empresa, permitiendo que estas se ejecuten de manera ordenada y sistemática. En este contexto, su elaboración se justifica por la falta de procedimientos formalizados y la necesidad de

preservar el conocimiento institucional ante eventuales recambios de personal, garantizando la estandarización y la mejora continua de los procesos.

Relacionado con lo que Sampieri (2018) señala, la sistematización de información y la construcción de instrumentos documentales permiten registrar datos, estandarizar procedimientos y generar recursos que faciliten la toma de decisiones fundamentadas. Un manual de procesos también es una herramienta de gestión que se basa en evidencia, asegurando que el conocimiento crítico se transfiera de manera efectiva y se mantenga dentro de la organización.

La elaboración del mapa de proceso del área administrativa se fundamenta en la recopilación y sistematización de información obtenida a través de entrevistas iniciales, formularios de Google y observación directa, lo que permitió comprender las tareas desempeñadas por los líderes, las cuales hasta el momento en su mayoría no cuentan con registro formal.

Por lo tanto, el equipo de estudiantes presenta en esta propuesta de mejora la siguiente iniciativa: estructurar y diseñar un “Manual de negociación y cotización de servicios especiales”. Dentro de dicho manual se detalla el mapa de proceso del área administrativa propuesto por los estudiantes con el fin de establecer una visión clara y ordenada de su funcionamiento interno.

Posteriormente, se propone seleccionar uno de los procesos críticos previamente identificados de uno de los líderes de la organización, para proceder al diseño detallado del respectivo procedimiento, contribuyendo así a la estandarización, eficiencia y continuidad de las tareas administrativas.

Acta de Constitución

Acta de constitución del proyecto	
Nombre:	Manual de procedimiento de un proceso del área de administración
Fecha:	07/10/2025
Director:	Estudiantes TC3 PTIC
PROPÓSITO DEL PROYECTO	
Este proyecto surge para contribuir a una adecuada transición por recambio generacional.	
OBJETIVO DEL PROYECTO	
Contribuir a la implementación de manuales de procedimientos críticos administrativos.	
ESTRATEGIA ALCANCE	
Diseñar e implementar un manual de un proceso crítico administrativo que contribuya a un posible recambio generacional.	
CRONOGRAMA GENERAL	
38 días	
PRESUPUESTO GENERAL	
\$ 621.687	
EQUIPO DE PROYECTO	
Romina Belles Tamara Sosa Santiago Tacain	
CONTROL DE CAMBIOS	
Sujeto a la aprobación del proyecto.	
ENTREGABLES PRINCIPALES	
Acta de constitución del Proyecto Matriz de Interesados Matriz de Comunicación Matriz de Riesgos EDT Cronograma - Diagrama de Gantt Presupuesto	
FIRMAS AUTORIZADAS	

Tabla 6: Acta de constitución

Matriz de interesados

Internos: Socios fundadores, Socios-trabajadores actuales.

Externos: Clientes empresariales, Autoridades regulatorias, Proveedores y empresas aliadas, Competencia, Comunidad y vecinos del PTIC, Organismos de certificación y cámaras sectoriales.

Interesados	Rol	Interés en el proyecto	Influencia/Poder
Socios fundadores (Rubén y Ana Luisa)	Fundadores	Muy alto	Muy alto
Socios-trabajadores actuales	Trabajadores	Alto	Medio-Alto
Clientes empresariales	Clientes	Muy alto	Alto
Autoridades regulatorias (Intendencia, DINACEA, Ministerios)	Observadores	Alto	Muy alto
Proveedores y empresas aliadas	Proveedores	Medio-Alto	Medio
Competencia (otras gestoras de residuos)	Competidores	Medio	Medio
Comunidad y vecinos del PTIC	Observadores	Medio	Bajo-Medio
Organismos de certificación y cámaras sectoriales	Observadores	Medio	Medio-Alto

Tabla 7: Matriz de interesados

Matriz de Comunicaciones

Tipo de comunicación	Frecuencia	Destinatarios	Método
Reuniones regulares	Semanal	Equipo de Proyecto	Presencial y virtual
Informes de Avances	Mensual	Gerente de la organización	Correo electrónico
Presentación sobre avances del proyecto	Trimestral	Autoridades de la organización	Presencial
Talleres de resoluciones de problemas	Quincenal	Personal administrativo	Presencial y virtual

Tabla 8: Matriz de comunicaciones

Matriz de Riesgos

Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Plan de Contingencia
1	Retraso en la elaboración del manual.	Media	Alto	Alto	Reasignar tareas, extender recursos o horas de trabajo.
2	Falta de compromiso del personal.	Media	Medio	Medio	Realizar sesiones de capacitación rápida y refuerzo de roles.
4	Conflictos entre líderes y personal.	Baja	Baja	Baja	Mediación y ajustes de responsabilidades.
5	Pérdida de información durante la sistematización.	Baja	Medio	Medio	Recuperación de datos desde copias de seguridad.
6	Falta de claridad en responsabilidades.	Media	Alto	Alto	Ajustar funciones y documentarlas claramente.
9	Resistencia al cambio.	Baja	Medio	Medio	Sesiones de sensibilización y capacitación.
10	Pérdida de continuidad si un líder se ausenta.	Baja	Medio	Medio	Delegación temporal y seguimiento por estudiantes.

Tabla 9: Matriz de riesgos

Estructura de desglose de trabajo (EDT)

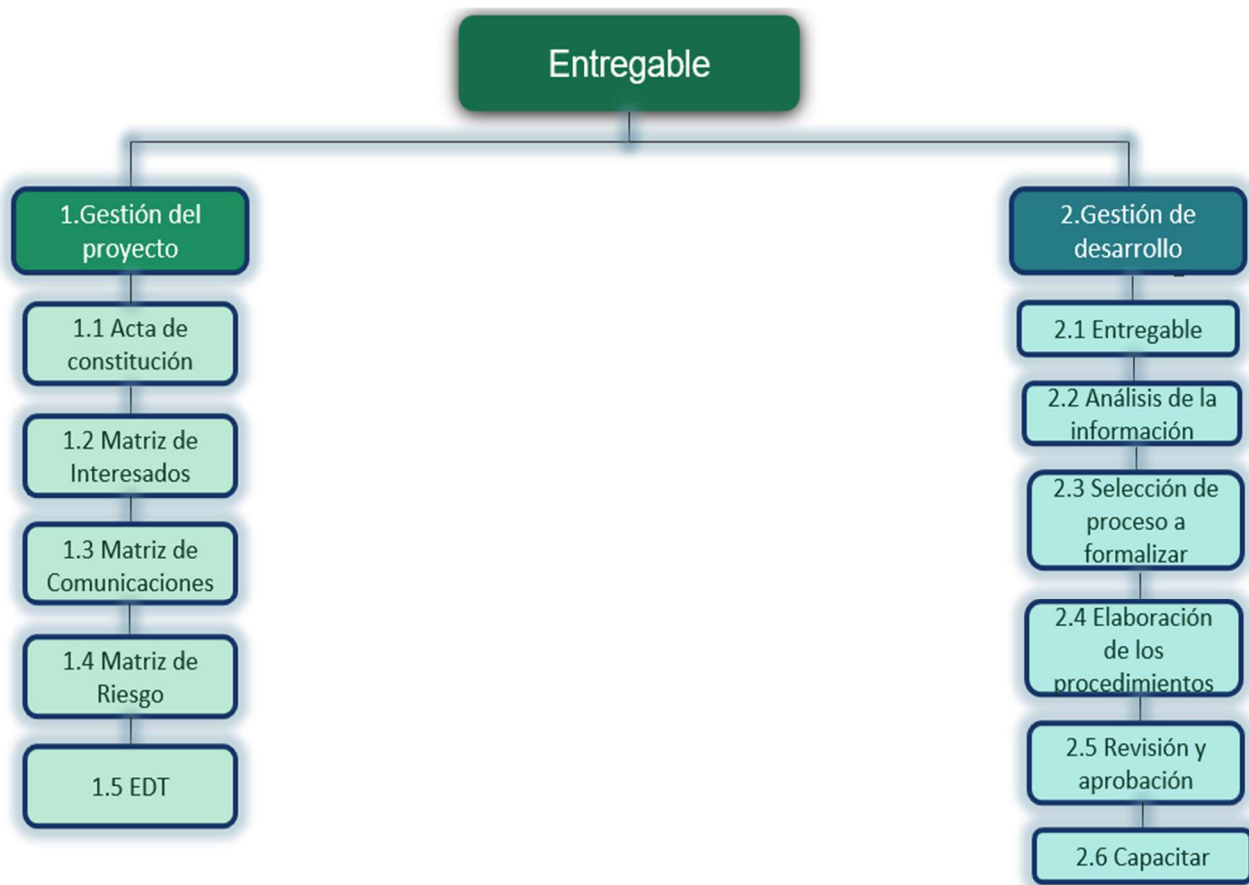


Imagen 8: EDT

Resumen de cronograma en etapas

Cronograma del Proyecto – Optimización de Procesos Administrativos

Área / Fase	Actividades	Inicio	Duración (horas)	Fin
Gestión del Proyecto	Acta de constitución	Semana 1	2	Semana 1
	Matriz de los interesados	Semana 1	2	Semana 1
	Matriz de la comunicación	Semana 1	3	Semana 2
	Matriz de riesgo	Semana 1	4	Semana 2
	EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)	Semana 1	4	Semana 2
Diseño del entregable	Análisis de la información	Semana 1	10	Semana 1
	Selección de procedimiento a formalizar	Semana 2	5	Semana 2
	Elaboración del procedimiento	Semana 2	15	Semana 5
	Revisión y aprobación	Semana 5	5	Semana 5
	Identificación del conocimiento clave	Semana 1	5	Semana 2
	Creación del manual	Semana 2	15	Semana 5
	Revisión y validación del manual	Semana 5	5	Semana 5
	Capacitación, aplicación y evaluación.	Semana 6	5	Semana 6

Tabla 10: Cronograma en etapas

Presupuesto

Presupuesto						
Equipo de estudiantes			Datos del cliente			
Dirección:	Haití 1590		Nombre:	Triex - Celuloide SA		
Teléfono:	2313 18 49		Dirección:	Haití 1590		
Mail:	poloeducativocerro@gmail.com		Teléfono:	2312 90 42		
Fecha de presupuesto: 09/10/2025			Validez: 30 días			
Descripción:	Cantidad de personas:	Cantidad horas al día:	Precio por persona:	Precio por mes:	Duración en días:	Gravado:
Honorarios profesionales	3	4 hs	3.000	N/A	38	342.000
Coworking El Globo	3	4 hs	1.470	N/A	38	167.580
*En los honorarios están incluidos los viáticos personales.				Subtotal	509.580	
				IVA 22 %	112.107,6	
				Total	621.687	
Forma de cobro: Transferencia				Total presupuesto		
Firma equipo de estudiantes:				Firma del cliente:		

Tabla 11: Presupuesto

SECCIÓN III: EJECUCIÓN Y CIERRE DEL TRABAJO

En el marco del proyecto final de egreso de la carrera de Técnico en Administración, el grupo de estudiantes ha desarrollado un trabajo de investigación orientado a identificar oportunidades de mejora en la organización TRIEX. A partir del análisis realizado y de la información recabada mediante diversas técnicas de relevamiento, se detectó una carencia significativa de manuales de procedimientos críticos en el sector administrativo.

Esta ausencia de documentación formal dificulta la sistematización de tareas y la adecuada transmisión del conocimiento organizacional, especialmente en un contexto donde se proyectan procesos de recambio generacional. Ante esta situación, el equipo considera de gran relevancia elaborar una propuesta de mejora basada en la creación e implementación de un manual de uno de los procesos del área administrativa que contribuya a fortalecer la estructura interna de la organización y optimizar sus procesos.

El manual propuesto estará compuesto por tres capítulos principales.

1. En primer lugar, se presenta el mapa de procesos brindado por la organización que permitirá visualizar de manera clara y ordenada la estructura general de los procesos que la integran.
2. En segundo lugar, se incluirá un mapa específico del área administrativa, acompañado de una tabla guía en la que se detallarán las tareas que desempeñan los diferentes líderes del área. Esta herramienta busca facilitar la organización interna y servir de apoyo para la planificación administrativa.
3. Finalmente, con el objetivo de promover una transición fluida y efectiva frente a futuros recambios generacionales, se documentará uno de los procesos críticos actualmente no registrados formalmente. De este modo, se pretende garantizar la continuidad, reducir riesgos asociados a la pérdida de conocimiento tácito y fortalecer la cultura organizacional de TRIEX.

Esta propuesta no solo responde a una necesidad detectada durante la investigación, sino que también se alinea con una visión estratégica de largo plazo. La presente elaboración del manual tiene como finalidad promover y fomentar la documentación exhaustiva de todos los procesos del área. Asimismo, permitirá la definición de estándares de trabajo precisos, la optimización de la eficiencia administrativa y la garantía de transferencia de conocimiento entre generaciones, contribuyendo a consolidar una gestión sólida y sostenible para TRIEX.

Referencias

Imagen

1. Organigrama propuesto por la empresa
2. Organigrama sugerido por quipo de estudiantes
3. FODA
4. Árbol del problema
5. Árbol final del problema
6. Árbol positivo
7. Diagrama de Gantt
8. Estructura de desglose de trabajo

Tabla

1. Análisis e interpretación de la información
2. Matriz del marco lógico
3. Ficha técnica de indicador, código 001
4. Ficha técnica de indicador, código 002
5. Ficha técnica de indicador, código 003
6. Acta de constitución
7. Matriz de interesados
8. Matriz de comunicaciones
9. Matriz de riesgos
10. Cronograma en etapas
11. Presupuesto

Bibliografía

- ❖ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- ❖ Zabala, I. (2004). *Empresas autogestionadas: gestión, democracia y sostenibilidad*. CLACSO.
- ❖ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.^a ed.). Pearson Educación de México.
- ❖ Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Administración contemporánea* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- ❖ Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Departamento de Ciencias de la Administración. (2011). *Organización y métodos administrativos: Organización y sistemas I. Organigramas* [Material de curso no publicado]. Universidad de la República.
- ❖ Curso-Taller “Formación de Capacitadores en Metodología de Marco Lógico”. (2008, 27–29 de mayo). *Diagnóstico, árbol del problema y árbol de objetivos* [Diapositivas de PowerPoint]. Ciudad de México, México.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de solicitud

				DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL
---	---	---	---	--

Polo Educativo Tecnológico Cerro

Montevideo, 21 de marzo de 2025.

Sr/a.

PRESENTE

De nuestra consideración:

Nos presentamos ante Ud. en calidad de alumnos de la carrera terciaria de Técnico en Administración de la Dirección General de Educación Técnico Profesional que cursamos en el Instituto "Polo Educativo Tecnológico Cerro".

Es de nuestro interés poner en su conocimiento algunas características principales de la carrera, en particular atendiendo a las posibilidades que le puede brindar, a este equipo de estudiantes, el realizar la práctica de aprendizaje en alguna dependencia de vuestra organización.

El curso consta de cuatro semestres y las diferentes asignaturas confluyen en su currículo a dotar a los estudiantes de doctrina, metodología y un conjunto de técnicas que les permita asistir en la gestión de la organización. En especial la orientación administración, que nos ocupa, prepara para la actuación en los diferentes subsistemas técnicos asociados a la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización.

A efectos de que el estudiante demuestre para su egreso el desarrollo formativo teórico-práctico que ha alcanzado, se le requiere realizar, en equipo, una investigación de situaciones de gestión en una empresa, presentando y defendiendo ante el cuerpo docente un trabajo final, (Defensa de Proyecto) condición esencial para el egreso.

El citado trabajo se desarrolla en el tercer y cuarto semestre, y consta de un diagnóstico con investigación de campo y el estudio y propuesta de técnicas y acciones que permitan potenciar los aspectos que la organización ha considerado estratégicos para una gestión exitosa.



ANEP



UTU

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
TÉCNICO PROFESIONAL

Es de destacar que los estudiantes son instruidos especialmente en minimizar los tiempos de requerimiento hacia la organización objeto de estudio, y que la información obtenida es reservada al trabajo en el aula.

En particular estamos cursando en este año el tercer y cuarto semestre integrando un equipo de cuatro miembros, y solicitamos la posibilidad de desarrollar nuestro trabajo de tesis en el área que se nos indique de vuestra organización.

Desde ya agradecemos la atención y el apoyo que pueda brindar al desarrollo formativo de nuestro equipo de estudio, quedando a disposición para ampliar las características de la investigación a realizar.

Lo/a saludan atentamente.

Director UTU

PROF. ARQ. ALEJANDRO LOPEZ VIANA
DIRECTOR PETC

Profesora
Monica Vitreira

Prof. Coordinadora del proyecto

Anexo 2. Entrevista presencial inicial

¿Con cuántos empleados cuentan actualmente?

- Tenemos, creo que hay 20 personas. Tenemos el tipo de relación con trabajadores, tenemos personal que subcontratamos, una empresa que nos provee personal y tenemos contratados profesionales, en total hay, si junto a todo eso, 20 personas.

¿Todos en planta?

Todas esas personas están en la planta... Sí, o sea, o en las oficinas, o en la planta, o en los camiones...

¿Están divididos por sectores o departamentos?

- Bueno, mira, nosotros tenemos una particularidad. Esta empresa tiene una política que incluso desafía un poco lo que son las estructuras habituales de los consejos de análisis. nosotros preferimos que el personal tenga una operación lista. no, una cosa sola. Tenemos personal como Tamara, Emiliano, por ejemplo, que tiene parte del día hace trabajo administrativo y parte del día hace trabajo operativo. Lo mismo ocurre con los choferes. Nosotros, en el caso de los choferes, si bien tienen este cargo y tienen nivel de consejo de salarios, cuando no tienen tarea de choferes, tienen que hacer otras tareas operativas. y, por ejemplo, para el caso de los elevadoristas... nosotros en algún momento decidimos que todo el mundo dentro de la planta tenga la capacitación para manejar el elevador. Entonces.. en realidad no hay una separación. Hay cargos, pero no hay sectores, o bien, hay cargos que tienen sectores, pero esos cargos pueden ser ocupados por personas indistintamente en un lugar o en otro. si hay una persona, están dos sectores, o dos cargos donde se necesite estratégicamente llegar a todos los requisitos.

¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?

- Este proyecto está funcionando acá en el PTI desde el año 2001, desde octubre. que empezó con otra razón social, que era Maya Sociedad Anónima, con la cual funcionó hasta el año 2010. En el año 2010, esta razón social dejó de funcionar, y la razón social Celuloide Sociedad Anónima tomó los permisos fundamentales y continuó con la operativa de la otra. Incluso absorbió el personal. o sea, hizo un cambio de la razón social, pero el proyecto continuó.

¿o sea...24?, 24 años. Hay cosas que pasan... que hay preguntas que yo no sabía. hay una pregunta qué es cómo está estructurado el organigrama de la empresa, pero con esto que decís está tan claro. con esto que decís es que hay empleados que cumplen distintas cosas. sí, distintas cosas. porque una cosa es el organigrama y otra cosa es la gente. de hecho, vos en el organigrama, que está claro, y es parte del tema de los documentos que se pueden llevar, vas a tener gente que ocupa lugares en diversos momentos, por ejemplo, desde el punto de vista institucional, esta empresa celluloid sociedad anónima tiene un presidente, que es el responsable... digamos, el responsable de la empresa. desde el punto de vista... como presidente del directorio tiene una determinada capacidad. esa analiza... la muchacha que estaba acá... y entonces, esa... Ese es un puesto, digamos, un puesto de mando desde el

punto de vista societal. Después, la máxima autoridad dentro de lo que sería el funcionamiento diario de la planta es el presidente, que soy yo, señor. y después de... teniendo el organigrama para abajo, tenés una equipara de plantas... tenés... Gerardo... y tenés operarios en diversos puestos que tienen... digamos, que dependen de Gerardo. entonces, ese sería todo el organismo operativo. La administrativa está directamente de la gerencia, pasa a la ejecutiva, o sea, que Gerardo se ocupa de todos los operarios de plantas, todos responden a él. serían 14 personas.

bueno, ahí es un poco porque Tamara, cuando trabaja allá, depende del que trabaja acá, y tenés Ana Luisa, que es la responsable, en eso vuelve a ocupar otro cargo, que es la responsabilidad mental y el control de determinados lugares, que en ese momento, cuando está haciendo esa tarea, depende de mí, pero yo dependo de ella cuando ella lo quiere. Ahí entonces... ahí la pregunta... ¿Cómo va la copia acá? primero un poco de grama...sí,

¿Cuentan con manuales de procedimiento?

-Sí, tenemos. Nosotros tenemos. Toda la actividad de la empresa está en un sistema de gestión ambiental, que es un sistema de gestión integrado que incluye la parte de calidad, la parte ambiental, y la parte de el cuidado del puesto de trabajo, de algo ocupacional. por eso es integrado, este sistema incluye una estructura de un montón de documentos. que entre esos documentos están varios de los... ejecutivos... ejecutivos de trabajo para determinadas cosas, o procedimientos a una tarea. Cada tarea tiene su manual. la idea es que... nosotros llamamos manual al compendio de todos los documentos. Este sería el manual de calidad, o de manual integrado, pero cada tarea tiene un ejecutivo. Este es el documento que nosotros usamos en una tarea. cada tarea... nuestra aspiración es que cada tarea tenga un ejecutivo. Es un negocio que se está construyendo, se está desarrollando.

pero normalmente, por ejemplo, viene una tarea nueva porque se necesita para un cliente especial. y entonces, por ejemplo, se hace un estudio desde el punto de vista técnico, si es adecuado aplicar tal procedimiento, pero también desde el punto de vista ocupacional: para esta tarea se va a precisar tal equipo de seguridad, se va a precisar tal integración, tal espacio dentro de la planta...

y ustedes tienen, por ejemplo... seleccionan a los clientes dependiendo de que recibo tengan... o sea, aceptan todo tipo de recibo, o tienen un tipo... se va a preguntar si los clientes son siempre los mismos, o sea, los habituales, o se va renovando... el tema de... de los que llegan... en mi caso es la política comercial. nosotros... a qué clientes buscamos y a qué clientes aceptamos.

Esta empresa tiene una habilitación, y eso es el primer... lo primero que marca la cancha. donde nosotros tenemos... por las autoridades ambientales del país, por la dinastía, tenemos una habilitación para determinados tipos de recibo es muy amplia. pero cada empresa tiene una habilitación para determinados tipos de recibo... y... pero la nuestra es muy amplia. no representa por ese lado... sin embargo, nos restringe. Por ejemplo, lo que no podemos aceptar son recibos contaminados biológicamente, recibos hospitalarios, por ejemplo, y tampoco podemos trabajar con residuos radiactivos. Esto está fuera de nuestra habilitación.

¿y por qué?, porque en el caso de los residuos hospitalarios se hacen por una ley especial, incluso es anterior a todas las... las normativas que nos controlan nosotros. y sólo... Cuando esta empresa empezó a trabajar, las otras empresas que trabajaban en ese sector ya lo tenían cubierto. nosotros empezamos a trabajar enfocados a lo que en ese momento no tenía todavía una regulación, pero posteriormente, todo el mercado creció mucho. el mercado de gestión de recibos... y por ejemplo, todo lo que tiene que ver hoy por hoy con los recibos comerciales pero asimilables urbanos, lo que puede generar un almacén, una pequeña oficina, un equipo de recibos, que son básicamente recibos de la universidad, papelería... ese tipo de recibos nosotros podemos trabajarlos. sin embargo, comercialmente decimos no, porque... necesita los precios, la logística...

mira, lo que... trabajar... es un cambio compactador, es una tecnología que nunca quisimos ingresar. de hecho, es un mercado hiper competitivo que además tiene que bajar los precios. entonces, es un tipo de lógica en el que nosotros nunca quisimos entrar. desde el punto de vista... digamos, es una empresa que tiene una estructura con costos fijos muy altos. Entonces, somos muy sensibles a los mercados donde la gente compite mucho por el piso, por el precio. y como tal, preferimos enfocarnos en sectores donde producen menos residuos, menos masa de residuos, pero que tienen alta discusión, porque es un problema grande. preferimos encarar un problema grande, complejo, pero en pequeñas cantidades.

yo ahí lo relaciono a esta pregunta que vos tenías: ¿en qué se diferencian estos permisos a tratar ese tipo de residuos? se diferencian del que no tiene la habilitación. y por lo general, la mayoría de los clientes no tienen mucha opción de tratar esos residuos. son de los pocos que tienen esta habilitación. Nosotros tenemos una habilitación muy amplia, muy, muy amplia. eso implica que hay algunos de esos rubros que aparecen ahí que si son compartidos, algunos son muy exclusivos nuestros. y eso nos produce dos cosas:

nosotros vamos a un cliente... generalmente, un cliente industrial o comercial genera residuos de varios tipos. tiene algunos que son un problema para él, pero después genera residuos misceláneos. si todo el mundo tiene tubos fluorescentes, o todo el mundo tiene computadoras viejas, y todo el mundo tiene envases sucios, y todo el mundo tiene algún lubricante que le quedó, y todo el mundo tiene un taller de mantenimiento... pero en general no son problemas, son pequeñas cantidades de residuos. ahora, vos capaz que producís pan, y resulta que para vos la harina que se te vence es un residuo muy específico. ese probablemente sea el residuo que a vos te mueve. ¿por qué? porque vino la intendencia y te encontró una bolsa de harina vencida. eso te puede causar una multa, un problema. tu negocio es hacer pan y que nadie salga a decir que vos tenés la harina vencida. entonces, eso tenés que estar en contacto. entonces, vienes con nosotros para tratar la harina vencida, y tenés 3 o 4 ofertas. y ahí es donde nosotros vamos y decimos: "nosotros te tratamos la harina vencida, pero con nosotros tenés la ventaja de que además hay un montón de cosas que también podemos trabajar de tus residuos, cosas pequeñas. un día tenés una cosa, la venís a nosotros, y con eso te evitas estar contratando a 5 empresas diferentes para tratar tus residuos". y entonces, capaz que en la harina teníamos una oferta

más o menos igual que el resto, pero nos terminaste contratando porque te damos un servicio más integrado. y esto es una diferencia comercial, la forma en que nosotros nos aproximamos al cliente y el servicio de fluencia que le ponemos.

Y tú recién decías que en realidad no tienen interés, por ejemplo, de entrar a otro mercado por tema de precios. pero si quisiesen hacerlo, ¿tendrían que tener otra planta más?

-Bueno, no sé si otra planta... en el caso, por ejemplo, específico de ese mercado, los residuos no pasarían por acá. otra logística, otra forma de manejar. a nosotros justamente, porque a lo largo de los años ha habido mucho cambio, mucha dinámica en el mercado. los residuos han crecido mucho, y a veces parecía que lo importante iba por un lado. nosotros hemos preferido desarrollarnos trabajando mucho en red con otras empresas.

entonces, por ejemplo, nosotros... como les decía, tenemos autorización para trabajar con medicamentos usados, tenemos autorización para trabajar con medicamentos, tenemos autorización para trabajar con papel, tenemos autorización para trabajar con metales... Ninguna de esas cosas las procesamos nosotros, porque hay una empresa muy grande en Uruguay que trabaja muy bien todo lo que es la parte de metálicos. Hay dos empresas que trabajan que dedican específicamente al papel. Hay una empresa... Hay varias, pero hay una empresa que trabaja muy bien con lubricante. y entonces, ¿qué nos conviene? tener buena relación con nuestros colegas, y nosotros retirar y tener una dinámica de enviar cosas para un lado o para el otro.

Esto es parte de un proyecto. no pasan por acá... pasan, pasan por acá, se registran, y de nuevo van a la empresa. a veces, por ejemplo, precisas un aprestamiento intermedio donde vos separas un residuo que entra y separas su presión. por ejemplo, un montón de latas de lubricante con resto de lubricante, donde vos vacías el lubricante, la lata va para adentro...

este... la visión que nosotros tenemos de ese trabajo en red está asociada directamente al proyecto de esta empresa. Esta empresa tiene una característica, que es el diseño teórico. se escribió, hay un documento. de hecho, fue parte de la... de la formación ambiental de Ana Luisa. escribió lo que quería hacer pensando: "queremos hacer una empresa que en 10 años haga esto". y fue pensada asociada a cómo se iba... a ese proyecto fue pensado asociado a como se creía que iba a evolucionar el país, y a como se creía que iba a evolucionar el mercado. el país en cuanto a lo regulatorio y en cuanto a las políticas ambientales, y el mercado en cuanto a que otras empresas iban a aparecer. algunos presupuestos... algunos presupuestos se cumplieron, otros no. pero en este caso, el hecho de que esta empresa, este proyecto iba a necesitar que existieran otras empresas y que se trabajara en red, se cumplió. pero para que eso se cumpliera, de hecho, hubo que dedicar un buen tiempo, en otros momentos de desarrollo de esta empresa, a tener buenas relaciones con los... con los colegas, y a lograr que existiera, por ejemplo, una cámara de empresas gestionadas recibas. Esta empresa trabajó y fundó la cámara, que Ana Luisa fue la primera presidenta. y hoy por hoy, nosotros, desde el punto de vista comercial, nos hace muy bien.

¿Cuántas empresas había en esa cámara?

- Más de treinta. nosotros cuando empezamos había dos. Cuando fundamos esta empresa, esta era la segunda. hoy hay más de treinta empresas haciendo diferentes cosas. Entonces, esa concepción de decirnos nosotros... no solamente porque entendemos que está bueno, sino porque entendemos que comercialmente nos conviene no acaparar todas las actividades, sino dejar que las diversas inversiones, los diversos tipos de conocimientos vayan generando nichos de trabajo, pero que tengan una relación con nosotros.

entonces, mañana hay un... aparece... los autos eléctricos copan el mercado, y resulta que los autos eléctricos tienen un equipo de recibo especial, nuevo. y ahí, bien... ¿Qué puedo hacer? la primera tentación es decir: "voy a desarrollar una tecnología". pero yo capaz que no tengo en este momento recursos, tiempo y eso para ponerme a desarrollar la tecnología. pero prefiero que la desarrolle otro. este amigo mío, el día que la desarrolle, lo venda o lo venda a través mío, entonces, estoy diciendo la referencia...

claro, es como que se reparten un poco... porque, por ejemplo, con ese ejemplo del auto... de que, por ejemplo, no sé... hay recibos que se encargan ustedes, capaz que de otro tipo de recibos se puede encargar otro, pero no se pierden de ese... de todo ese global por no tener la tecnología. como decimos, si no la puedo desarrollar yo, entonces no quisiera repararla.

Resulta que vienen los autos eléctricos, que tienen claramente un recibo nuevo que es el de la batería. muchas más baterías... Voy a poner esa batería... no, hay una empresa que lo hace, que tiene todos los contactos. ahora, esa empresa yo quiero que me dé... Este amigo mío me dé precios especiales, me dé posibilidades de vender el servicio a un... a un fabricante, a un importador. Bien, pero resulta que además... cada... cada auto eléctrico tiene imágenes de dinero. estas imágenes están ahí, y estas imágenes son... por año se juntan 300 kilos en total en Uruguay, y nadie va a cargar nada. ahí vamos nosotros. si nadie ocupa ese lugar, lo ocupamos nosotros.

ahora, pero cuando vos quieras procesar el auto y que quieras... porque vos sos un importador de autos... si le quieres mandar a tu casa matriz un certificado que progresaste en todos los recibos vas a prestarle las baterías y el de los demás. Nosotros vamos a ganar.

Tiene una carta para negociar ahí. Hay como una posibilidad siempre de tener una participación.

Ahora, en la medida en que vos abris la cancha a un montón de actores, tenés que bajarte de la codicia del mercado.

Nosotros trabajamos sobre una base de ventas anuales de un millón y medio de dólares. En un mercado que, cuando sacan las cuentas, siempre es mucho más grande. Si la gente te pisa la base y te ponen los ojos cuando les sigan a los pesos, no. Vamos a llegar a ese mercado bien, perfecto. Entre mucha gente que lo haga. Yo quiero mil partes.

¿Cómo se toman las decisiones importantes?

-Bien, esta empresa tiene otra característica, que es que nosotros somos una empresa autogestionaria. Esto significa que de las personas que trabajan en la empresa, hay una mayoría que es socio, a través de un mecanismo de decisiones.

Ahora te lo explico. Es socio, y no solamente es socio de la empresa, sino que es un tomador de decisiones. Y un tomador de decisiones en términos de igualdad.

Es decir, que todas las personas que son socios, que en la forma en que nosotros somos, tienen exactamente el mismo poder de decisión en la autoridad máxima de esta empresa, que es una asamblea que tiene una periodicidad entre 15 días y una vez por mes. Hay una reunión donde, en ese momento, está la máxima autoridad de la empresa. Esa asamblea que está en ese momento, es dueña de la mayoría de las acciones de la empresa, por lo tanto, controla la empresa.

¿Cuántos socios son?

-Once.

¿Todos trabajan acá?

-Todos trabajan. Y ahí, se da una particularidad. En ese momento, en ese ámbito, las personas son iguales en cuanto a su capacidad de decisión, más allá de que en el día a día puedas ser tu jefe o tu subordinado. Y entonces... Y además, en ese grupo de gente, tenés personas que no tienen licio terminado y personas que tienen posgrado comercial. Tenés personas, cuando arrancamos, teníamos personas de 19 años y personas de más de 60. Esa variedad socioeconómica y educacional nos implicaba que, en realidad, a la hora de tomar decisiones, por más que en los papeles tuvieras iguales capacidades, no tenían. ¿Quién iba a tomar la decisión sobre leer una decisión comercial o sobre una decisión financiera si no tenés la capacidad de leer un balance? Entonces, un objetivo de esta empresa también fue fomentar la capacitación, no solamente de todos los personales, sino específicamente de los socios, para que tengan la capacidad real de ejercer su rol de tomadores de decisiones. Que no sean seguidores de las decisiones de otros.

Ese es un compromiso. Y creemos hoy por hoy que lo hemos ido logrando. Es decir, que hoy por hoy hay una masa crítica de personas que tienen su opinión propia.

Que discrepan, que exigen información, que se debaten, se cuestionan. Se logran cosas como que un subordinado, en ese ámbito, cueste a un jefe, a un director y le diga, mira, la decisión que tomaste el otro día, yo no la entiendo. O, también me pareció mal. O, incluso, por ejemplo, puede pasar que alguien diga, yo entiendo que, en base al trabajo que ustedes hacen, yo me dedico a ganar más. Y son tus compañeros quienes van a decidir, junto contigo, si sí, si no, por qué, en qué condiciones.

¿Y esa asamblea es funcional? Me refiero a si a veces hace más lenta la toma de decisiones, por ejemplo.

- Es funcional. Nosotros funcionamos con ella andando y respetando.

La tentación de tomar decisiones rápidas ocurre, especialmente me ocurre a mí, desde la gerencia. Pero, cuando yo me salto en reglamentos internos, o me salto en decisiones de impuestas que tenían las asambleas, se me reclama. Y sí.

La idea es que no, que funcione. Existe la asamblea llamada, convocada desde el punto de vista rutinario, pero también se puede convocar urgente, y también se puede tomar decisiones por WhatsApp. Por un grupo de WhatsApp de los socios.

Si hay que tomar una decisión urgente.

Para contratar personas, ¿también pasan por ese proceso? ¿O hay personal dedicado especialmente?

- No, para contratar personas, o sea, hay gente que te prepara... vos haces un llamado de cincuenta personas, de esas se selecciona... y se selecciona de repente a tres aspirantes ta, pero eso se vota en la Asamblea. Y Ana tiene una planilla en la que puntúa lo básico: bachillerato, libreta de conducir... como que va sumando pequeños puntos, aparte de la entrevista personal no, entonces con el curriculum ya se sacan un montón de puntajes, entonces tu curriculum vale diez, el mío ocho... cuanto más específico, si querés alguien para el camión va a puntuar más que tenga libreta, que tenga experiencia, manejo de mercancías peligrosas, todo eso... si querés algo para reactivos químicos bueno, formación en química, liceo obviamente terminado, un montón de cosas... si es más operativo bueno, sabe manejar una amoladora, si sabe manejar un taladro, enfoques distintos y van puntuando, lo arma Ana y Gerardo, que es Recursos Humanos y Jefe de Planta, para después concretar todo eso en la entrevista, porque puede que en los puntos sea excelente pero no sepa relacionarse o no sepa expresarse.

¿La entrevista se tiene con todos los socios?

-Se tiene con las personas encargadas de hacerlo. Se miden capacidades blandas, se mide la capacidad de la persona, de comunicarse, de... se mide la sensación que nos da de poder apegarse a un orden determinado, pero además se consideran cosas o sea, por ejemplo vos venís de una empresa, una persona que diga trabajé en otro lado, en una empresa competidora. Eso es una ventaja o no o qué, bueno.

¿Se plantea y en base a eso deciden?

-Si hay una sugerencia de, digamos la persona encargada de RRHH. va a estudiar todo y va a decir yo sugiero... se presentaron digamos veinte personas, seleccionamos estas cinco y de estás cinco yo sugiero que estas tres son las mejores. Bueno a ver, vamos a mostrar por qué, por ahí acordamos o no... igual, diagramado ya tenemos un período de prueba... este, durante el cual eventualmente la persona con nosotros, podemos decir no nos interesa que sigas funcionando, que sigas vinculado a la empresa y después de eso si hay un tipo de asociado efectivo y... cuando pasa eso, cuando la persona no queda normalmente se sigue el orden de prelación que había.

¿Suele haber mucha discrepancia?

- ¿En cuanto a la elección de personas? Y, últimamente, hubo algún caso, pero después no, bien. Que se yo, hay... hemos tenido de todo. Pasa que tenemos gente también que hace treinta años que trabaja... Claro pero, estoy pensando tuvimos gente, o sea casos de personas que parece loco, una persona que era tan pequeña físicamente, nos costaba muchísimo encontrar equipo de seguridad adecuados para esa persona, por ejemplo no, igual hicimos mucho esfuerzo pero después esa persona no funcionó. Tuvimos gente muy ansiosa, o sea que vino bárbaro tenía un control enorme... cuando hizo el período de prueba a la persona se le designó una tarea a donde básicamente tenía que estar

cuidando un proceso que no se fuera a escapar de las condiciones que estaban indicadas, la persona era muy ansiosa y se salía de su lugar de trabajo y la encontrabas en cualquier otro lugar de la planta porque no se conseguía quedar ahí. No sé, de todo.

Se podría decir que una rotación de personal...¿ muy poca?

-Claro, no tengo una visión de cómo es en otros lados, entonces no sé con qué comparar...

-Bueno sí, yo (T) lo que puedo decir es que cuando había sindicato y en realidad hubo una época media clave, como que hubo un enfrentamiento entre sindicato y socios... y en realidad era como todo un ambiente raro que después por suerte se diluyó y convivimos todos, ya no hay sindicato, bueno si hay una sola persona en el sindicato pero no sabemos por qué,... y en realidad la gente que formó años sindicato e hizo un montón de cosas por ese sindicato, hoy ya no forma parte del sindicato y convivimos y trabajamos todos y creo que, de un tiempo a ahora, se está haciendo respecto a la buena comunicación y ambiente laboral, (T) yo considero que es bueno. He trabajado en lugares donde no y hoy acá puedes hacer actividades extras, puedes hacer un viernes un asado donde todos participan, independientemente de me llevo muy bien con él y no tan bien con aquél, pero igual compartimos y se puede hacer festejos de algún cumpleaños, compartir un pedazo de torta, yo que sé cosas que no son tan relevantes pero que a la empresa hacen de ese clima que está bueno que esté. (R) Y después se atienden pila las necesidades personales tipo, en el sentido de que si pasa algo, haces un planteo y ahí se empiezan las averiguaciones, testigos, siempre están cuidando al personal, o sea, se ha ido a casos extremos de bueno no, despidos por temas de estas cuestiones...

Y, ¿Se evalúa el desempeño del personal?

- Se evalúa el desempeño. Nosotros tenemos, no sistemáticamente, pero... el mecanismo propio de que buena parte de tus compañeros de trabajo sean dueños provoca que si tu rendimiento ee, empieza a ser cuestionado por los demás, probablemente en la asamblea haya alguien que diga estamos preocupados porque Pepito anda preocupado, anda distraído no sé en que andará... toca un llamado de atención, toca apoyarlo, lo que sea. En general nosotros, digamos, somos una empresa que nos involucramos bastante más con la vida personal de la gente que la media... entonces, si vos notamos que vos sos un buen operario, notamos que llegas tarde, empezas a, cualquier cuestión que tenga que ver con tu rendimiento... se te va a convocar y preguntarte en que andas, que está pasando... y capaz vos decís me estoy separando, venimos mal no sé que, se va a atender. Incluso, digamos, la empresa va a decir, mira quieres que te recomendamos, nosotros tenemos experiencia con algún psicólogo que nos dió apoyo de alguna manera. Hubo, me acuerdo en la época de la pandemia que que, los temas psicológicos afloraban mucho e, la empresa contactó una persona que ayudó en atención primaria desde el punto de vista psicológico a varias personas dentro de la empresa, pero lo mismo, vos me decís ando mal porque me duele una muela que no sé qué, tenemos un dentista; ah pero yo le tengo miedo al dentista, no importa, tenemos un dentista especializado en gente que le tiene miedo al dentista. Porque lo buscamos porque nos pasó, había gente acá que no se sacaba el carné de salud

porque le tenía miedo al dentista, entonces no le dijimos no loco no me jodas más, no entras más, no. Salimos a buscar un dentista especializado en gente que tiene miedo y ta.

¿El empleado es una prioridad ?

- El empleado nos es muy caro. Es una de las... nosotros tenemos como visión trabajar en triex es más que tener los recursos para vivir, es un espacio de empatía en el que los trabajadores son escuchados generando de su parte compromiso y orgullo ta... esa es la visión que nosotros queremos tener en la relación con un un, cualquiera que trabaja acá, ee, queremos personas comprometidas con el objetivo de la empresa, entonces, y... y personas que digan orgullosamente yo trabajo acá. No que digan ah que trabajo de mierda.

Así como en un inicio dijiste que tenían proyectado como en teórico y se vieron en diez años trabajando, de acá en adelante. ¿Cómo se ven?, ponele cinco años, ¿cómo se proyectarían?

- Hicimos un documento y llegamos, así que ahora promediamos con Ana que ahora hay que escribir otro, en lo particular, para responderte eso, ya no te lo podría responder yo, eso es una decisión que tendría que respondertelo eee habría que trabajarlo en la Asamblea para una planificación estratégica, nosotros tuvimos un trabajo de planificación estratégica hace unos años, esté, pero entonces te lo voy a responder desde mí, no como empresa sino como Rúben el gerente de la empresa. Yo creo que esta empresa tiene ahora un desafío así pensando en mediano plazo, un desafío grande que es el cambio generacional. Esta empresa tiene que formar el que va a ser el nuevo gerente si mantenemos esta estructura, y el nuevo presidente, o sea. Ana Luisa y yo no vamos a estar acá dentro de cinco años. Entonces ee, tenemos que formar, estamos formando, pero tenemos que consolidar la formación de la nueva generación que se va a hacer cargo de la empresa. Desde el punto de vista del manejo teórico de la tecnología de residuos, desde el punto de vista del manejo empresarial de entender cómo hacer que el negocio funcione y desde el punto de vista humano, como hacer para manejar los recursos internos.

Esta bien, ¿no es tan financiero si no, más bien organizacional?

- Tiene que venir una generación de gente que sepa qué hacer con los residuos, desde el punto de vista técnico, pero que sepa como ese saber, ese conocimiento lo puede convertir en un negocio que sepa a quien venderle como venderle como promocionar como, ta manejarse. Pero tiene que ser además alguien que sepa qué hacer con la gente, si e, porque todo eso lo va a necesitar con gente que haga las tareas. Cualquiera de esas tres patas que te falten, si vos sos un crá manejando los residuos y no vendes nada no vas a tener plata. Pero si vos tenés plata y después tenés un clima de miércoles adentro no va a ser un buen lugar.

¿Entonces la rotación de personas ya sería un problema?

- Si, particularmente acá que cada tarea no es como ir y usar una máquina y se produce siempre lo mismo, si no que cada tarea es una receta completamente distinta que un operario de cualquier fábrica nunca vió, entonces viene acá y dice pa mira como se hace esto, por eso también nos cuesta lo de los sistemas de trazabilidad de las cosas, nunca se adaptan. Porque no es que entra materia prima, producimos, sale tal cosa, es todo tan variado y pueden salir tantas cosas que también el operario que

se mantenga que conozca que ya sepa de historia de la empresa y lo sepa hacer es importante mantenerlo, no nos sirve la rotación del personal continua porque ta, y por eso también se especifica mucho que los que vengan tengan conocimiento de básicos, porque hoy hablar de la peligrosidad de un reactivo, de lo que sea que esté en planta va de la mano con tus experiencias de por lo menos tuviste química en el liceo de no sé, cosas básicas que si no las tenes para el jefe de planta le lleva el doble capacitartelo. Entonces también es un tema de ahorrar tiempo cuando la toma de personal ya viene mejor.

¿Cuántos camiones tienen?

Tres, más los que contratamos cuando los que tenemos no alcanzan o no son de un tipo adecuado...

Los camiones de ustedes propios ¿de qué se encargan, de ir y traerlo para acá o de acá llevarlo para allá o ambas? Y ¿Cuántas personas trabajan por camión?

- Normalmente la tripulación es de dos. Vos tenés un chofer, un conductor ta y un asistente, ee eso no significa que el conductor solamente conduce, el conductor debe ser un conductor entrenado y con orientación para manejar mercancía peligrosa y como tal es responsable de la carga, la correcta estiba y un montón de cosas dentro de la carga misma del camión. Este, pero además tiene que estar disponible para tareas de carga si es necesario, el apoyo de quien lo asiste básicamente tiene que ver con todo el papeleo asociado, registros asociados a la actividad de dejar o traer residuos, levantar o dejar residuo este y también participa en la carga.

Después hay una que está buena Ruben que capaz comentas, dice si ¿conocen costos fijos y variables y objetivos a corto y largo plazo?

- Bien, el tema de los costos fijos y variables...

(M) Si, tu dijiste que eran altos.

- Sí pero yo les pregunto a ustedes si el costo del personal lo consideran fijo o variable.

(Respondemos) Fijo.

- Bien, ¿cómo definen ustedes un costo fijo o variable?,

(T) Lo dimos el otro día, como que si dependía de la cantidad producida o no.

- Hay una forma fácil de darse cuenta que es ee, cuando vos vas a producir, tenés todo andando no, tipo vas a producir una unidad más hay costos que están en esa unidad más y hay costos que no están. Por ejemplo, si yo tengo estoy produciendo productos farmacéuticos yo tengo e gasté un montón de plata desarrollando la fórmula ta, pero yo cada vez que produzco la fórmula ya está ta, cada vez que produzco un comprimido más eso es un costo fijo, no varía por la cantidad de cosas que produzco, en cambio los gramos de materia prima que meto ahí si porque cada pastillita me está gastando, eso es un costo variable. En Triex ee por ejemplo laaa nafta es un costo variable, cuanto más servicios hacemos más nafta gastamos y no hiciéramos ningún servicio no gastaríamos nafta. En cambio la lo que le pagamos a PTI por estar en un lugar lo pagamos todos los meses, es fijo.

La gente es una gran discusión porque hay un pedazo, estem producimos mucho y mi sueldo va a seguir siendo el mismo, producimos poco y mi sueldo va a seguir siendo el mismo, entonces mi

suelo vendría a ser bastante fijo en ese sentido, ahora hay empresas que cuando producen mucho contratan más gente, esos contratos son como variables no? entonces, esta empresa a la larga nosotros... bueno los tercerizados se parecen bastante a un costo variable lo que pasa que es como el salto o sea, en épocas de mucho trabajo contratamos tercerizados, como una zafra, y en otros momentos no. Entonces hay una parte ahí de costos de personal que serían variables, pero hay un gran volumen que es fijo. Hay un montón de gente que trabaja acá y que trabaja igual... En porcentaje y te voy a hacer una estimación alta, te diría que más del 60% de nuestros costos son fijos. Ta, eso hace que de piso nuestro servicio sea caro relativamente, cualquier servicio va a tener que cubrir ese costo, después va aumentando. Pero la asignación de esos costos es una ecuación complicada porque a veces si vos querés asignarle a un trabajo todo el costo fijo te podés quedar afuera del mercado entonces tenés que ver cómo lo manejas cuando salís al mercado.

¿Cómo se dan a conocer ustedes o Cómo promocionan su servicio?

Bueno, el marketing de esta empresa. Hay un concepto, capaz que ya lo conocen, se llama inboarding o onboarding, no sé si lo han trabajado. Es un concepto de marketing que tiene que ver con si vos vas a buscar clientes o vos esperas a que si los clientes necesitan tu servicio te encuentren. Te buscan seguro pero el tema es que te encuentren, Vos trabajas para hola estoy acá o trabajas para que cuando vos me necesites me encuentres ta, entonces em, es un tema, ahí hay un tema psicológico... tiene que ver con una parte fea del asunto ta, nosotros trabajamos con basura ta, y a nadie le gusta que le hagan acordar que produce basura.... entonces si yo te golpeo la puerta y te digo mira porque vos producís basura, ya te pongo en un lugar incómodo...si yo genero basura pero por qué me haces acordar de eso, es muy parecido a los que venden seguro de vida, te lo venden porque vos te vas a morir y si, ya sé que me voy a morir, pero no me hagas acordar de eso no? jaja, es una cosa que nadie quiere pensar. Ahora, entonces si yo te pongo en una posición incómoda pero ponele que igual me abriste la puerta no se que pa pa pa, yo tengo que remar un montón para ofrecerte un servicio que te interese, en cambio si yo espero a que tengas un problema, cuando vos venís con un problema yo soy tu salvación ta... vos resulta que tenés, te van a multar porque te dejaste la basura en un lugar que no se deja, tenés el fondo chorreando, e tenés este te pasaron te pasó un accidente y hay que sacar la basura rápido ta, ahí.... yo vengo, te cuento que hay una solución para tu problema ta, que esa solución te la puedo dar y rápido ta, que, además te va a dejar tranquilo frente a las autoridades ta, y mi precio cada vez que te digo esas cosas va subiendo. Es como lo que le pagas al sanitario cuando vos lo llamas y tadada, o cuando te golpean y a bueno tal tal y tal. Ahora, pero cuando a vos se te rompe la canilla del baño un domingo de tarde, te querés matar pagas un montón para que vengan y te lo arreglen ya y el loco te dice bueno mirá, es tarde ta servicio de urgencia te va a salir un poquito más pero ta pero bueno duermo tranquilo. Y hay una disposición a pagar muy diferente ta... ese es el punto, el tema entonces es cómo hacemos para que vengan...

¿Cómo se diferencia de que si yo busco encontrarlos a ustedes en vez de a la competencia?

- Bueno, ahí hacemos una cosa interesante te diré ta... a mí no me importa que encuentres a la

competencia si la competencia me va a traer tu problema a mí y yo voy a terminar ganando. Ahí tenemos la red ta, entonces yo me llevo bien con toda la competencia y si a vos tu problema son lámparas fluorescentes, me van a venir a mí por más que te la des a cuatro que te ofrezcan; lo otro es que nosotros tenemos y cuidamos muchísimo nuestra imagen con las autoridades, tanto a nivel nacional como departamental tanto las autoridades de los ministerios como las autoridades de la intendencia. Entonces la intendencia va y le dice a alguien que no puede tirar los residuos acá y lo voy a multar... y la Intendencia nos tiene confianza, entonces le dice llama a la gente de Triex que capaz te lo solucionan, lo mismo a nivel de Ministerio. Lo otro que nosotros trabajamos es la relación con los clientes y los clientes que nos dejan de contratar porque... y tratamos de tener, no pelearnos, incluso con la gente que se merecería que nos pelearnos. Porque todo el mundo tiene un amigo al que llama cuando algo le pasa y queremos que ese amigo le diga llama a Triex... entonces nosotros... tan todos los que nos conocen, pero además están todos los que conocen a los que nos conocen, todos los que son compañeros de trabajo nos conocen... en algún momento vas a llamar a alguien que te va a decir llama a Triex, esa es la idea ta, entonces acá, la gente o sea... te dice un disparate el cliente colgó el teléfono y putea tranquilo, pero no putees al cliente; nos enojamos entre nosotros, hacemos terapia todo lo que quieras ta, pero ee... hay gente que realmente merecería que nos enojemos, que le expliquemos como son las cosas que es lo que, ta, pero esa gente tiene un poder y es que tienen conocidos, entonces yo no quiero a nadie enojado con Triex. Triex tiene que ser, desde el punto de vista mío, un lugar adecuado y un lugar fácil, un lugar donde las cosas te las resuelven. Los problemas que vos tengas con residuos Triex te los resuelve. Incluso, a veces te los resuelve sin ganar plata... nosotros levantamos y decimos mira sabes qué, cuando empezamos a ver que alguien tiene un problema recurrente... Si acá llamara todos los días gente por porque el teléfono yo que sé, te digo cosas que no son tan locas, pero ponele que el teléfono de acá queda asociado a una página web de mudanzas, nosotros no hacemos mudanzas ta, ahora donde acá llamen diez veces por día a preguntar por mudanzas, buscamos una empresa de mudanzas ponemos un cartel ahí y le decimos a la gente ah no llamá a tal lado ta, porque acá no puede estar asociado el nombre nuestro a ah me trataron de mierda, de hecho mi número ha quedado asociado a cosas que no tienen nada que ver con nosotros y nosotros ayudamos a la gente, porque somos buenos no sino porque queremos cuidarnos mucho el nombre.

¿Cuál es el desafío más común en torno a la recolección?

- Tenemos desafíos en la recolección que tienen que ver con las expectativas de los clientes en cuanto a horarios

¿Se les complican los horarios?

- Nosotros te decimos vamos a ir de mañana, pero el cliente te dice ah pero a qué hora, bueno mirá aproximadamente a las diez, y de repente son diez y cinco y dice bo que pasó, normalmente a las diez hay un margen de diez quince minutos ponele (T)... y hay clientes que te dicen que el jefe no quiere ver el camión de la basura cuando entra, entonces vos a veces decís, mirá yo te voy a llegar entre las

ocho y las diez, no sé a qué hora entra tu jefe, pero el camión va a estar en algún momento entre ese horario, entonces te tenés que ir adaptando a eso... que como es el camión de la basura y están sacando justo los residuos de la planta queda como una imagen del laboratorio tal limpiito sacando los residuos y bueno son cosas que pasan pero tratamos de amoldarnos a eso de que en Gramon Bagó no vayan a tal hora porque no se puede y justo a veces empiezan a coincidir muchos horarios en un período corto de tiempo que ta a veces hay que sacar a todos los camiones o ver cómo se recolecta para estar en todos lados...

- Hay clientes que te dicen, e que vos vas y te dicen espera la cola y el cliente supone que vos tenés un camión que puede esperar tres horas para que te cargue y no, no puedo esperar tres horas me tengo que ir a otro lado...

(S) Eso es lo que vos decías de que trabajan con basura y a la gente no le gusta...

- Claro, sos el último orejón del tarro o sea si yo tengo que, yo soy cliente y tengo que cargar un camión para vender mi producto y se lo lleve a vender y tengo uno para cargar basura cuál cargo primero, y obviamente el mío el que me interesa, el de la basura que espere.

- Bueno, ustedes están viendo el marketing en acción...

(S) Nos estás vendiendo a nosotros.

Ustedes se tienen que ir de acá con la idea esta de qué bien nos trataron, no solamente de que bien los trataron sus compañeras sino que empresa abierta en mostrar las cosas que hizo, que hace, a mostrar que buen lugar de trabajo que es, a qué capacidad tiene esta gente de formar y capacitar personas comprometidas con el trabajo ta... eso puede ser verdad o no, pero si ustedes se van con esa idea cuando alguien les pregunte por algún residuo nos van a traer clientes y este... y eso que parece una estrategia maquiavélica cobra sentido cuando es realidad, porque yo quiero que la gente venga a esta empresa, porque yo creo que nosotros damos el mejor servicio, o sea me lo creo de verdad. Entonces en realidad eso que yo quiero no es para ganar más dinero, sino para que los residuos tengan la mejor gestión posible. Entonces ahí se redondea la cosa pero si yo tengo que trabajar activamente para que esta empresa tenga más clientes, no necesariamente por el hecho de que eso signifique más dinero, sino porque es una mejora de la gestión de los residuos.

(S) Nosotros estamos haciendo este proyecto porque tenemos que hacer un proyecto de mejora, ¿qué crees vos que tendría que mejorar esta empresa?

- Tiene que proyectar todo eso que yo te estoy diciendo, pero antes de que yo te lo diga. Vos tenés que entrar por esa puerta, tendrías que entrar por esa puerta y ver qué organizado está y na, no pasa eso... o por ahí te das cuenta y decís qué relajo, qué mugre...Ustedes ven que es una empresa desorganizada o es flexible?

(T) No, no lo sé, capaz es eso lo que tenemos que estudiar...

- En la medida que nosotros tenemos una alta capacidad de adaptación, pasa por esas cosas ta... podemos atender a un mercado que es muy cambiante.

(S) Si, no es desorganizado si sabes a quien recurrir o como recurrir, como por ejemplo en ese caso.

- Si nosotros fuéramos más estáticos no, de decir bueno este es el operario que hace esto papapapa este, te viene una cosa rara y no sabes qué hacer con eso o tenés que esperar y bla... pero además vos ponele que este año invertís, mirás para atrás y decís este año hemos trabajado básicamente ee el treinta por ciento de nuestro trabajo paso por em, la industria, atender a la industria química y entonces vamos a invertir en esto papapa... pasar al otro año y el treinta por ciento ese pasó a ser un cinco por ciento y tenés un treinta de la industria de energía eólica y al otro año (T) muy cambiante, - Si. Y al otro año... bueno nos pasa, a nosotros en realidad la estrategia es que cuando empiezan a aparecer esas cosas nuevas subcontratamos más y tratamos de mantener la estructura lo más floja posible, aunque ganemos menos pero subcontratamos. Cuando ya estamos subcontratando, o sea vos tenés... pa resulta que miramos pa trás y decimos bo el año pasado gastamos en contratación de camiones chata y nos proponemos comprar uno y ahí rezamos de que lo usemos porque por ahí te cambian las cosas y ta.

¿Crees que sea una ventaja este tema de que, por ejemplo, hayan personas que tengan tareas variadas o que todos sepan de todo en base a esa flexibilidad sea una ventaja?

- Es una ventaja en base a eso, pero no la principal, la principal ventaja es el compromiso. Nosotros acá con eso hemos evitado esa historia de que la gente se mira de reojo en la planta porque el otro tipo que está allá vendiendo vendió algo que no se da cuenta el trabajo que me causa a mí ta, lo vendió mal o lo vendió de apuro y no se da cuenta que me produce a mí una sobretarea ta e, porque no sabe el tipo está ahí sentado atrás de un escritorio y no tiene idea del trabajo que a mí me produce eso en la planta, bueno no mentira tiene idea (S) Si no pasa que ellos vienen y te dicen te consigo veinte cosas, te vendí veinte y después no lo podés hacer. - Sí claro. (T) Si o muchas veces se frenan trabajos porque ponele Emiliano y yo estamos en la operativa, entonces cuando Ruben dice bueno hay un trabajo de tantas cosas para traer pa capaz que estaría bueno que esperemos un poco, no hay tanto espacio o ver de otra manera traerlo en tandas...

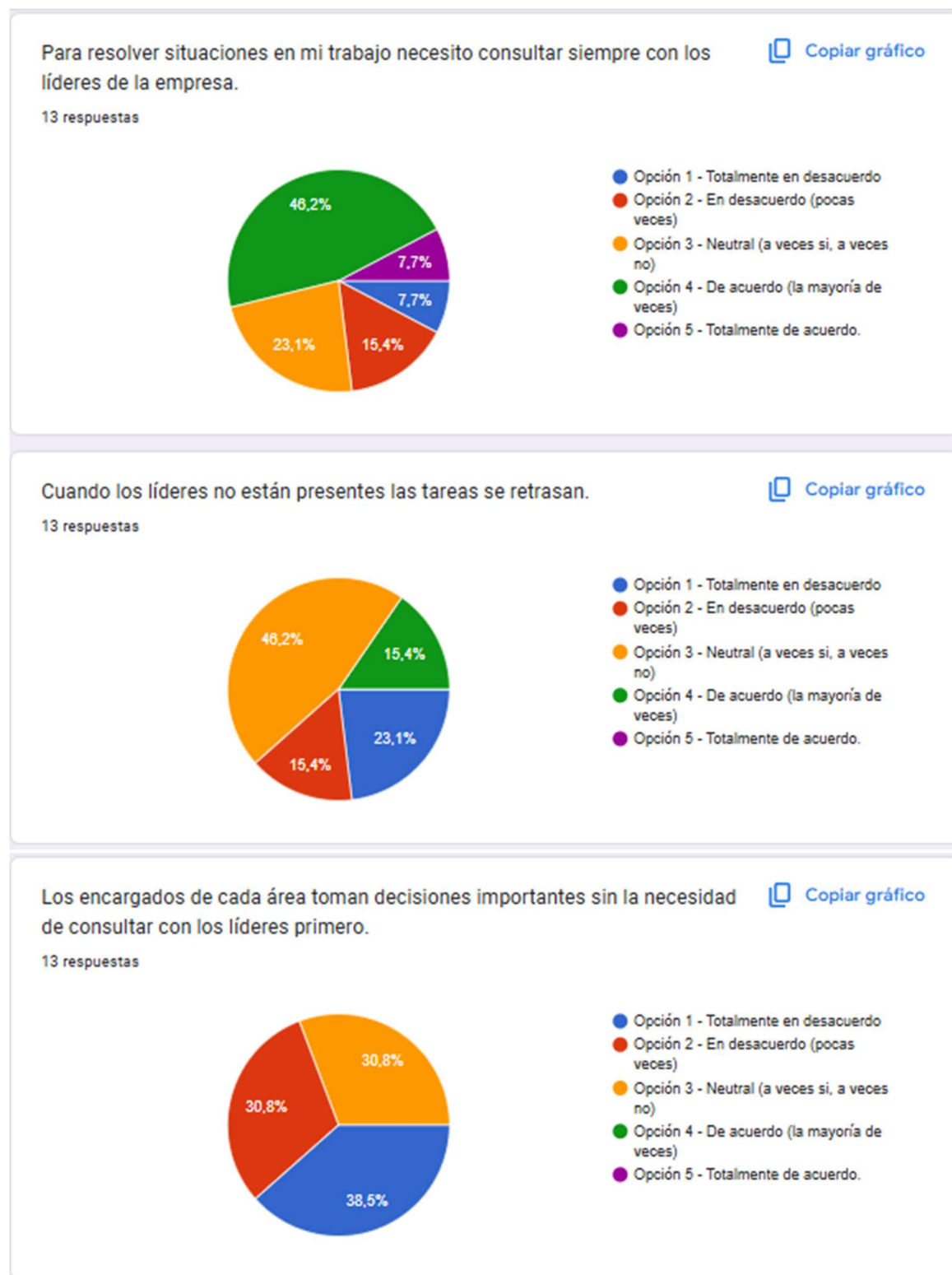
¿Este lugar es el único lugar que tienen de depósito?

- Esta es la única planta que tenemos. Hemos contratado algún tipo de depósito intermedio pero muy puntualmente. (T) Tener residuos peligrosos en otro lado también es, precisas de habilitaciones, fosas, habilitaciones de bomberos un montón de cosas que también no podés ir a copiar a cualquier galpón que te alquile... o sea si pero no la mayoría de los residuos que tenemos nosotros.

- Y además siempre es un lío, porque son residuos. Si acá ponele que a vos te traen un montón de tanques, pero resulta que esos tanques andan dando vueltas por ahí y uno de ellos se pincha en la noche y te pierde combustible... bueno una cosa es que pase acá y otra cosa es que pase en el galpón de un tercero... (S) Hoy hablábamos ahí del tema de que a veces el flujo no es tan dinámico, de que hay cosas que capaz están hace mucho tiempo o se retrasa ¿Eso es un problema? - Una cosa que está mucho tiempo acá tiene varios problemas. Un problema de expectativas del cliente que espera que sea resuelto en un tiempo más corto. Un tema legal de que tenemos máximos para que los residuos puedan estar acá y además tenemos un tema logístico, una cosa que esté mucho tiempo acá puede

pasar que la etiqueta se eche a perder y después anda a saber lo que era, y también está ocupando lugar... Todo eso.

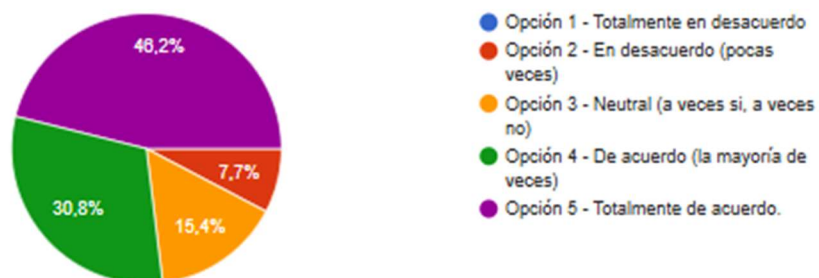
Anexo 3. Resultados 1er encuesta a todo el personal



Siento que la falta de entrenamiento en ciertas áreas genera dependencia de unas pocas personas

 Copiar gráfico

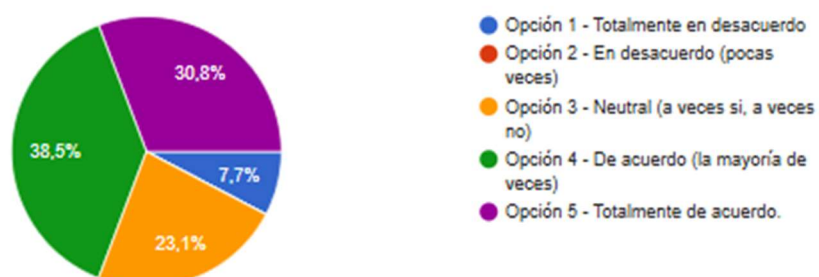
13 respuestas



Percibo que los líderes principales tienen una sobrecarga de trabajo y decisiones

 Copiar gráfico

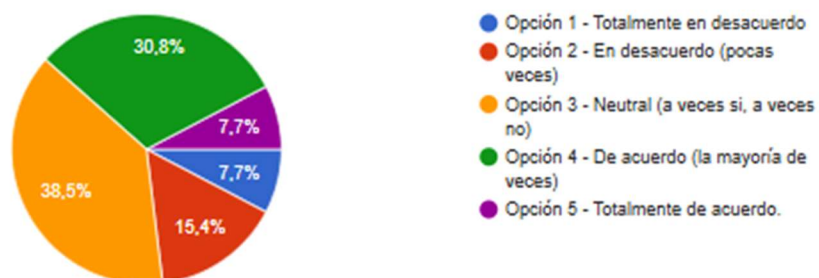
13 respuestas



He recibido capacitación suficiente para cumplir con mis tareas sin depender de los líderes.

 Copiar gráfico

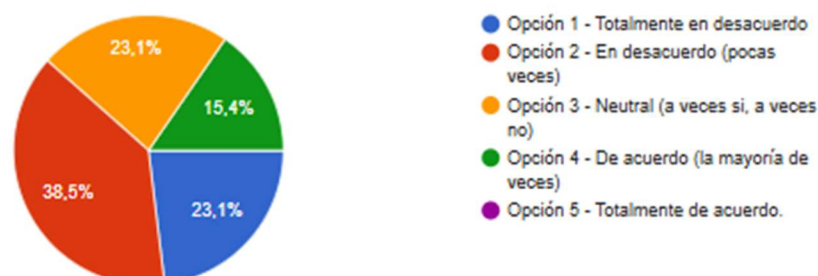
13 respuestas



En la organización existen planes de capacitación para que otros puedan asumir las tareas críticas.

 Copiar gráfico

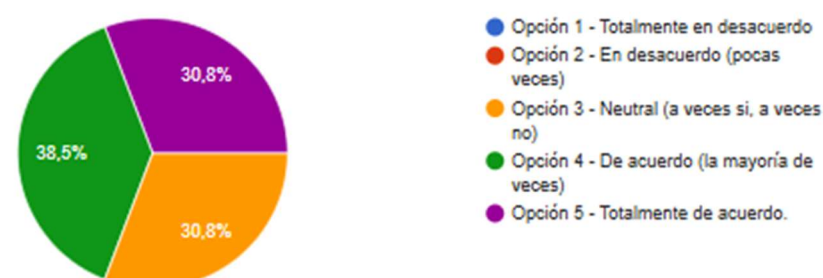
13 respuestas



La empresa debería invertir más en formación y desarrollo de sus trabajadores.

 Copiar gráfico

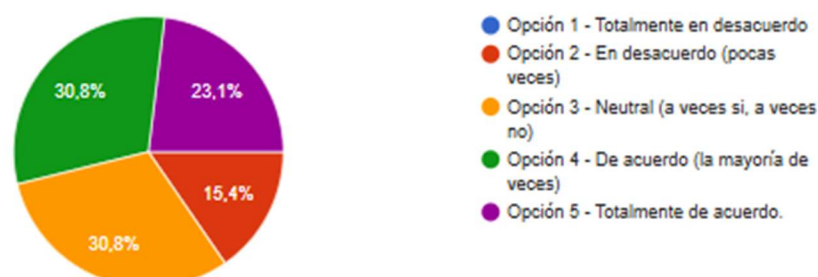
13 respuestas



Las tareas que realizo cuentan con procedimientos o manuales de cómo desarrollarlas.

 Copiar gráfico

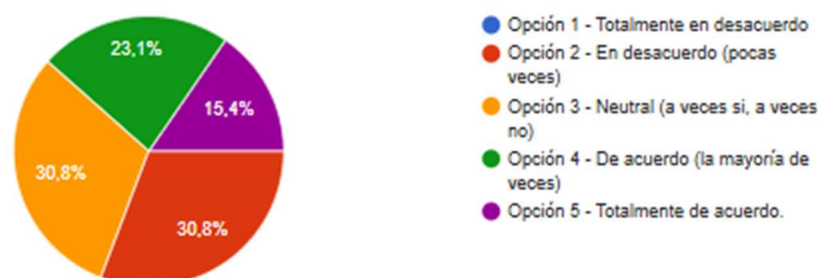
13 respuestas



Existen protocolos que permiten a cualquier empleado asumir tareas en la ausencia de sus líderes.

[Copiar gráfico](#)

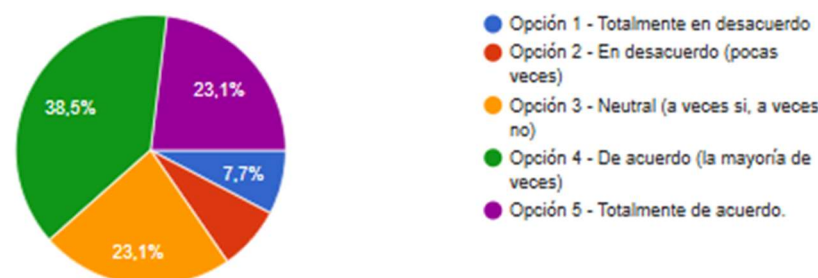
13 respuestas



El conocimiento de cómo se hacen las tareas está documentado en manuales y procesos

[Copiar gráfico](#)

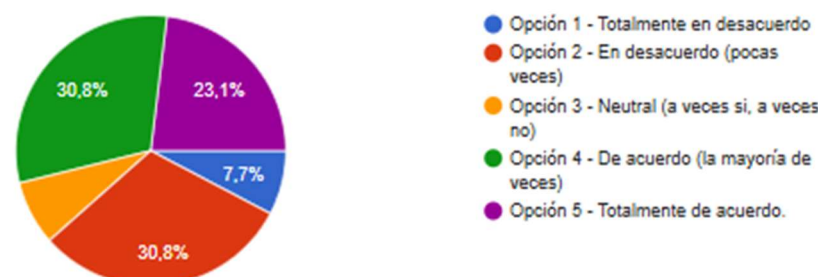
13 respuestas



La mayoría del conocimiento se transfiere de manera informal (boca a boca)

[Copiar gráfico](#)

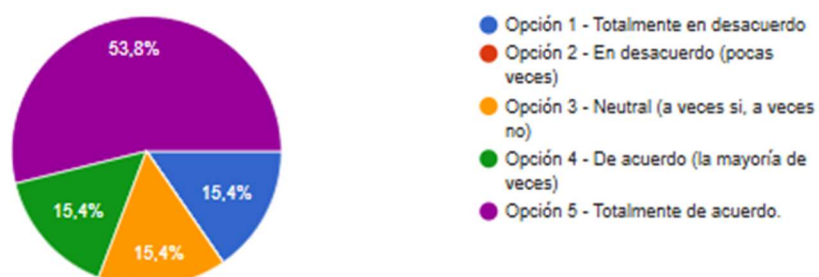
13 respuestas



Si los líderes se jubilaran se perdería gran parte del conocimiento y experiencia.

[Copiar gráfico](#)

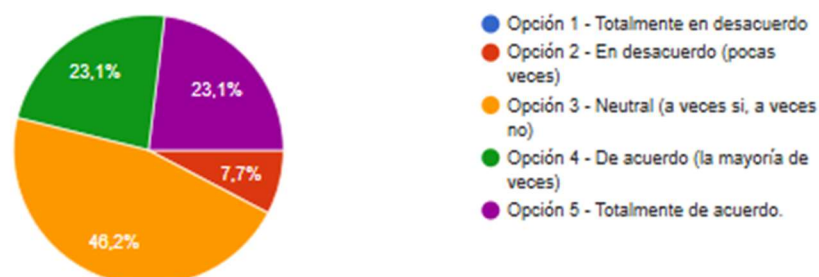
13 respuestas



Resolver incidentes o tareas nuevas dependen de la experiencia.

[Copiar gráfico](#)

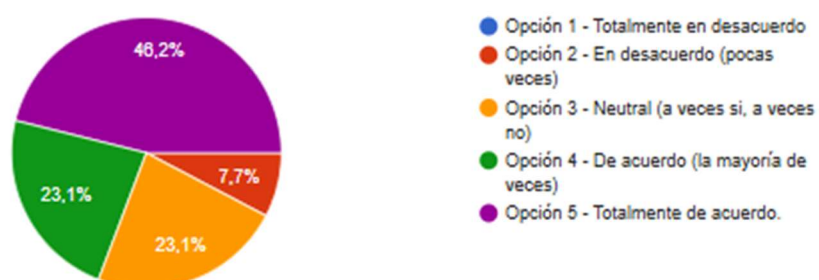
13 respuestas



La mayoría de las actividades son demasiado complejas para ser realizadas por personal nuevo sin apoyo.

[Copiar gráfico](#)

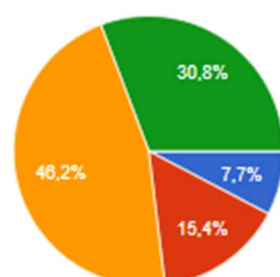
13 respuestas



Cuando una persona se ausenta, resulta complicado reemplazarla por la complejidad de sus funciones

 Copiar gráfico

13 respuestas

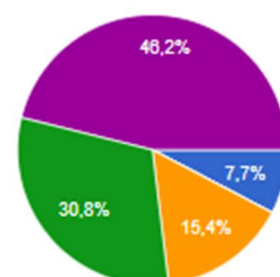


- Opción 1 - Totalmente en desacuerdo
- Opción 2 - En desacuerdo (pocas veces)
- Opción 3 - Neutral (a veces si, a veces no)
- Opción 4 - De acuerdo (la mayoría de veces)
- Opción 5 - Totalmente de acuerdo.

El conocimiento práctico adquirido con los años es esencial para poder desempeñar las tareas correctamente

 Copiar gráfico

13 respuestas

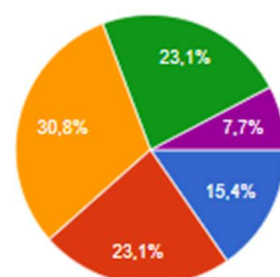


- Opción 1 - Totalmente en desacuerdo
- Opción 2 - En desacuerdo (pocas veces)
- Opción 3 - Neutral (a veces si, a veces no)
- Opción 4 - De acuerdo (la mayoría de veces)
- Opción 5 - Totalmente de acuerdo.

Las decisiones se toman siguiendo procedimientos claros y compartidos por todos.

 Copiar gráfico

13 respuestas

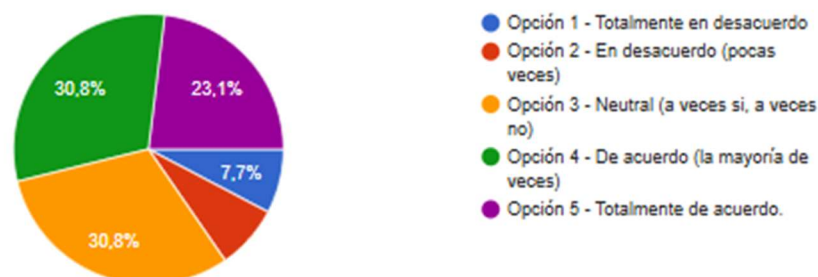


- Opción 1 - Totalmente en desacuerdo
- Opción 2 - En desacuerdo (pocas veces)
- Opción 3 - Neutral (a veces si, a veces no)
- Opción 4 - De acuerdo (la mayoría de veces)
- Opción 5 - Totalmente de acuerdo.

El funcionamiento de la organización depende demasiado de personas específicas.

 Copiar gráfico

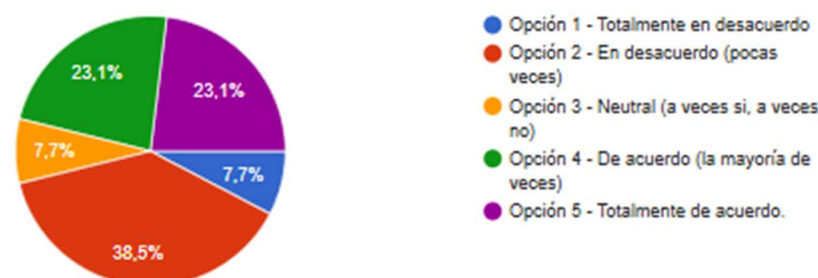
13 respuestas



En Triex se trabaja más en base a la experiencia personal que a procesos estandarizados.

 Copiar gráfico

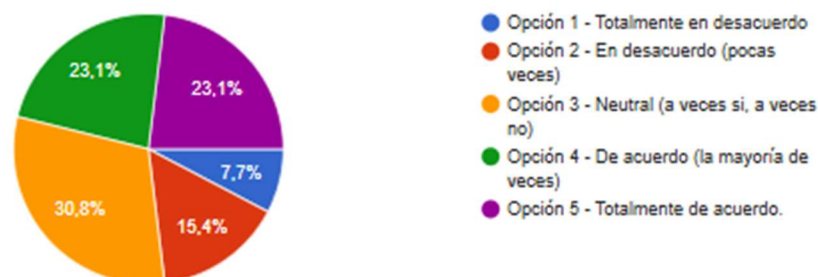
13 respuestas



Considero que la empresa pierde calidad o eficiencia por no tener procesos estandarizados

 Copiar gráfico

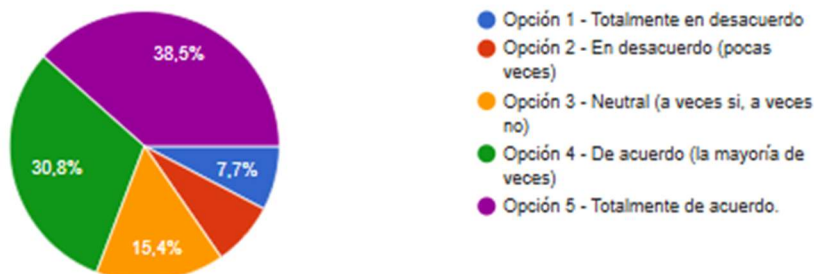
13 respuestas



En ocasiones se generan conflictos o desorganización por no estar claras las responsabilidades.

 Copiar gráfico

13 respuestas



Anexo 4. Resultados 2da encuesta a los líderes

¿Considera que existen tareas o decisiones que dependen exclusivamente de usted?

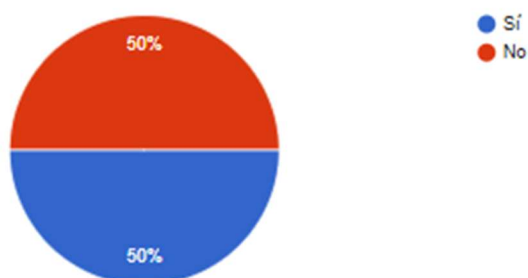
2 respuestas

Si

¿Cree que el resto de las personas podrían mantener el mismo nivel de desempeño en su ausencia?

 Copiar gráfico

2 respuestas



¿Qué procesos o actividades considera que necesitan mayor autonomía del equipo?

2 respuestas

El avance de los temas con sistemática.

Destinos y tratamientos de los residuos

¿Cuántas tareas realiza en la organización?

2 respuestas

Resp.legal+resp.técnico(incluye temas ambientales, químicos, seguridad, sist.gestión-trazabilidad, digitalización)+rrhh+tareas adm.pagos

Tres fundamentales: alianzas con otras organizaciones, definiciones técnicas y planificación financiera

¿Todas sus tareas están redactadas en manuales o dependen de la experiencia individual?

2 respuestas

Ambas cosas.

No están redactadas

¿Qué tareas considera más críticas o difíciles de delegar?

2 respuestas

La resp.legal y técnica, el liderazgo con enfoque sistemático

La política de alianzas

¿Alguna de sus tareas podría ser delegada actualmente a otra *persona* de la organización?

2 respuestas

 Copiar gráfico



¿Existe una sobrecarga en su rol?

2 respuestas

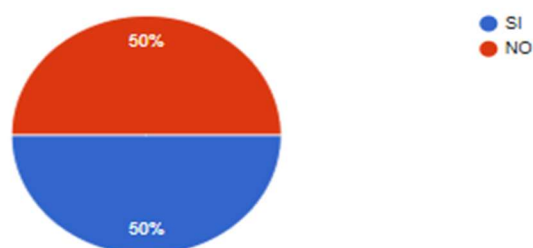
 Copiar gráfico



¿Cree que alguien de la empresa actualmente puede cubrir el puesto que ocupa en su totalidad?

 Copiar gráfico

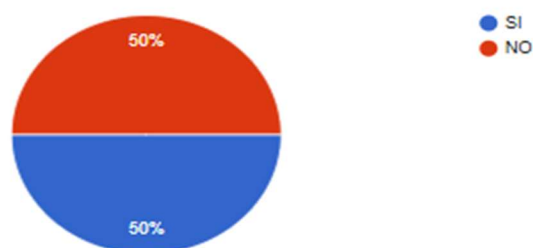
2 respuestas



¿Si un día decide no ser parte de Triex sin previo aviso, eso afectaría la continuidad de la organización?

 Copiar gráfico

2 respuestas



¿Qué acciones recomendaría para minimizar la pérdida de conocimiento y asegurar la continuidad de la organización?

2 respuestas

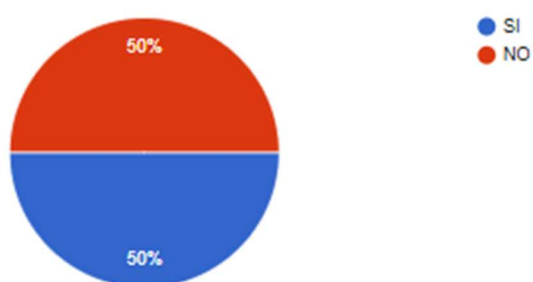
Mantener el rumbo, que es profundizar, las capacitaciones, los registros, el fomento del compromiso.

Redacción de criterios

En un posible recambio generacional, ¿cree que existiría fuga del conocimiento, el que se ha ido generado con el paso del tiempo?

 Copiar gráfico

2 respuestas



¿Qué conocimientos o habilidades considera que deberían transmitirse antes de su retiro?

2 respuestas

Conocimientos: aspectos legales, sistemas de gestión, conceptos profesionales técnicos de seguridad y químicos. Habilidades: paciencia para sostener rumbo elegido, coraje para enfrentar conversaciones incómodas y para demandar a cada parte de la organización honestidad intelectual y compromiso con la ejecución de tareas con apego a lo deseado

Debería elaborarse un plan de la organización a 5 años

Anexo 4. Intercambio mails con el gerente en la elaboración del manual



Administracion

Para:  Ruben Martinez

CC:  Romina Belles; SANTI.TACAIN7@GMAIL.COM



Procedimiento Ruben.docx

17 KB











Mar 21/10/2025 19:48

Estimado Ruben,

Tal como conversamos adjunto para revisión el procedimiento "Negociación y cotización de servicios especiales" que proponemos en el manual de administración que estamos construyendo.

Aguardamos comentarios.

Saludos.

Grupo de estudiantes TC3.



Ruben Martinez

Para:  Administracion

CC:  Romina Belles; SANTI.TACAIN7@GMAIL.COM









Mié 22/10/2025 9:09

Buen día Tamara, este mail es para registrar la conversación mantenida esta mañana donde repasamos los siguientes temas:

- Existencia del P-TRIEX-001
- Procedimiento actualmente utilizado para cálculo de costos fijos y variables (sin instructivo)
- Propuesta para registro de intercambios técnicos en el diseño de operaciones especiales
- Propuesta de aceptación formal del servicio por parte del cliente

Ruben Martínez
Gerencia



Haití 1500, Montevideo 12800, Uruguay
Tel: +(598) 23129042

...

MANUAL DE NEGOCIACIÓN Y COTIZACIÓN DE SERVICIOS ESPECIALES



TRIEX

EMPRESA AUTOGESTIONARIA

Grupo de estudiantes TC3

Octubre 2025

Versión 001



TRIEX
EMPRESA AUTOGESTIONARIA

Índice

1- Propósito

2- Alcance

3- Objetivo general y específico

4- Mapa de proceso

5- Registro

6- Actualización

Propósito

El presente manual tiene por objetivo definir de manera precisa, estructurada y coherente los lineamientos, funciones, responsabilidades y procedimientos vinculados a la negociación con clientes y la elaboración de cotizaciones especiales.

Su propósito es establecer un marco formal que regule este proceso crítico dentro de la gestión administrativa y comercial de TRIEX, garantizando transparencia, coherencia y trazabilidad en cada etapa.

Asimismo, busca estandarizar las prácticas actuales, asegurar la correcta evaluación técnica, legal y económica de los servicios solicitados, y fortalecer la continuidad operativa ante eventuales recambios de personal o liderazgo.

La documentación de este procedimiento contribuye a documentar los requerimientos y evaluaciones a los distintos tipos de residuos especiales, mejorar la eficiencia en la atención al cliente y consolidar la sostenibilidad institucional, asegurando la adecuada transferencia del conocimiento acumulado por los referentes de la organización.

Alcance

El presente manual abarca el procedimiento administrativo vinculados a la gestión comercial y administrativa de las negociaciones y cotizaciones especiales solicitadas por los clientes, comprendiendo las actividades de recepción de requerimientos, análisis de viabilidad técnica y legal, cálculo de costos, elaboración de propuestas económicas, negociación y registro final de los acuerdos alcanzados.

Desarrolla el procedimiento crítico “Negociación y cotización de servicios especiales”, que incluye las tareas de recepción de solicitud del cliente, evaluación técnica y legal, calculo de costos, negociación con el cliente y aprobación.

Su aplicación se extiende a todo el personal que interviene en el proceso de atención y gestión de clientes, particularmente a la gerencia general, al asistente comercial, a la responsable técnica y al área de administración.

Asimismo, constituye una herramienta de apoyo para la capacitación de nuevos integrantes, y un instrumento de referencia para fortalecer la coordinación entre las áreas administrativa, técnica y comercial, garantizando una comunicación eficiente y una gestión institucional coherente.



TRIEX

EMPRESA AUTOGESTIONARIA

Objetivo general y específicos

Objetivo general:

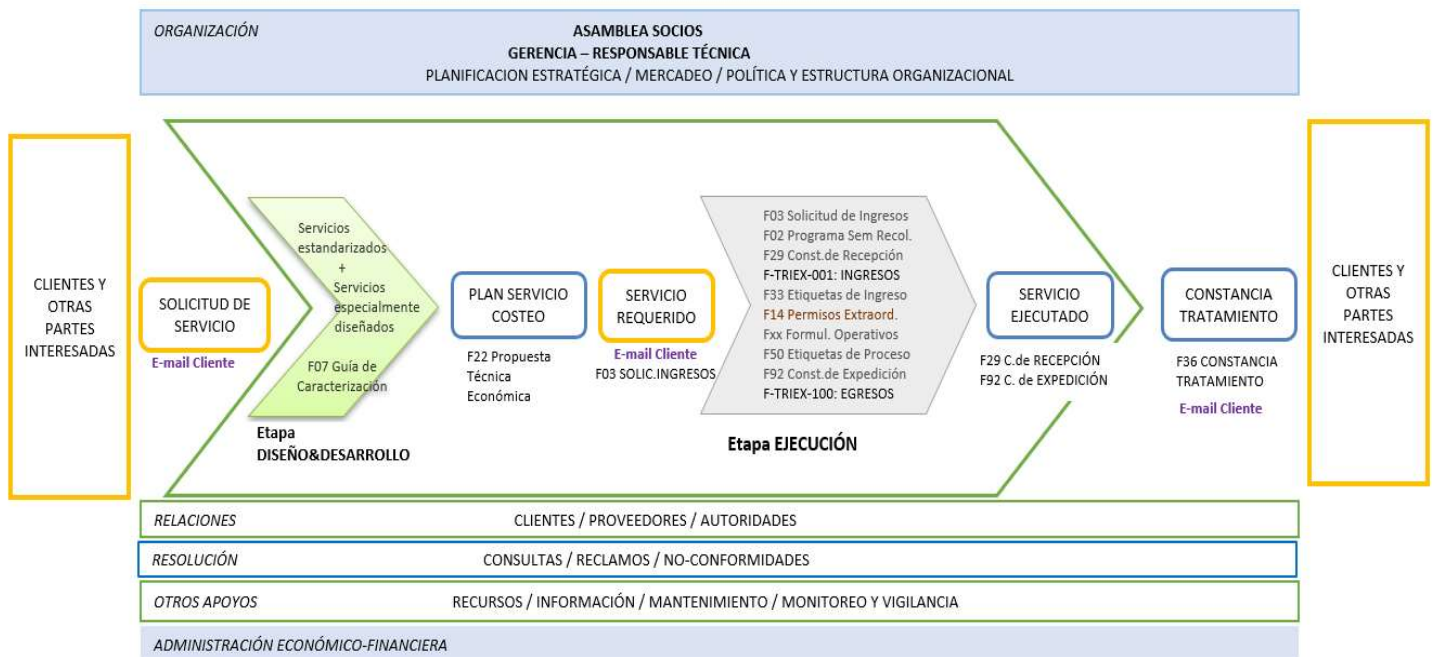
- ❖ Estandarizar la actividad administrativa vinculada a la negociación y cotización de servicios especiales de clientes, promoviendo la uniformidad, transparencia y eficiencia en la ejecución del proceso, y asegurando la correcta gestión, registro y trazabilidad de la información generada.

Objetivos específicos:

- ❖ Garantizar la eficiencia, transparencia y trazabilidad en las tareas administrativas relacionadas con la negociación y cotización con clientes.
- ❖ Facilitar la comprensión y aplicación del procedimiento por parte de todo el personal del área administrativa y comercial.
- ❖ Contribuir a la mejora continua de la gestión interna mediante la documentación, evaluación y actualización del proceso de cotización y negociación.
- ❖ Asegurar la adecuada conservación y transferencia del conocimiento institucional frente a eventuales cambios de personal o recambio generacional.
- ❖ Fortalecer los mecanismos de control interno y de seguimiento de las cotizaciones emitidas, asegurando coherencia entre las áreas técnica, comercial y administrativa.

Mapa de proceso

El siguiente mapa de procesos fue brindado por la organización al grupo de estudiantes.



A partir del mapa brindado por la empresa, el equipo de estudiantes elabora el mapa de procesos interno del área administrativa.

Para la elaboración del mapa de procesos del área de administración se llevó a cabo un procedimiento sistemático que incluyó la identificación, análisis y validación de los procesos involucrados.

En primera instancia, se identificaron las principales actividades desarrolladas en el área, determinando sus entradas, salidas y responsables, con el propósito de comprender integralmente el flujo de información y recursos. En esta etapa se definió qué insumos o información recibe cada proceso (entradas), qué resultados o productos genera (salidas) y quiénes son los encargados de su ejecución o supervisión.

Posteriormente, con base en esta información, se procedió al diseño del mapa visual, representando de manera esquemática las interrelaciones entre los distintos procesos y niveles jerárquicos.



TRIEX

EMPRESA AUTOGESTIONARIA

Finalmente, el esquema fue revisado y validado junto a los referentes del área, asegurando que el mapa reflejara la realidad operativa actual, y no el “deber ser”, que incluyera todos los procesos relevantes y que las conexiones entre ellos fueran lógicas, coherentes y comprensibles.

Este enfoque permitió garantizar la fidelidad y aplicabilidad del instrumento como base para en un futuro crear el Manual del área administrativa que incluya todos los procedimientos de las actividades.

MAPA DE PROCESOS – ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

TRIEX



Cuadro de actividades realizadas por los líderes.

Actividades principales	Frecuencia	Sector	Líder responsable
Representar a la empresa ante organismos públicos y privados.	Permanente	Gestión estratégica	Ana Luisa
Negociar con clientes y definir cotizaciones especiales.	Según demanda	Gestión estratégica	Rubén
Coordinar reuniones con autoridades, cámaras y actores del sector.	Conforme a la necesidad	Gestión estratégica	Ana Luisa
Coordinar tareas del área administrativa y supervisar reportes contables.	Semanal	Gestión estratégica	Rubén / Ana Luisa
Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para fortalecer acciones y recursos compartidos.	Según requerimiento	Gestión estratégica	Rubén
Elaborar y aplicar definiciones técnicas claras para los servicios ofrecidos, asegurando precisión y comprensión profesional en su venta.	Según requerimiento	Gestión estratégica	Rubén
Desarrollar una planificación financiera eficiente para optimizar recursos y garantizar la sostenibilidad de la organización.	Mensual	Gestión estratégica	Rubén
Validar altas, bajas, sanciones y evaluaciones del personal.	Según caso	Gestión de Recursos Humanos	Ana Luisa

Gestionar eficientemente la caja chica para cubrir gastos menores y urgentes de la organización.	Diaria	Gestión de compras y pagos	Ana Luisa
Autorizar compras, pagos y presupuestos.	Semanal	Gestión de compras y pagos.	Rubén
Planificación de propuestas de pagos.	Semanal	Gestión de compras y pagos.	Ana Luisa
Supervisar las operaciones de planta, transporte y disposición final de residuos.	Diaria	Control de gestión	Rubén
Supervisar cumplimiento de normativa ambiental y auditorías manual.	Mensual	Control de gestión	Ana Luisa
Coordinar capacitaciones y controles de seguridad laboral.	Trimestral	Control de gestión	Ana Luisa
Monitorear cumplimiento de estándares y proponer mejoras.	Diaria	Control de gestión	Ana Luisa
Elaborar y revisar reportes, formularios e informes técnicos.	Quincenal	Control de gestión	Ana Luisa
Comunicar avances y cumplimientos a organismos de control (DINACEA, IM, MTOP).	Según requerimiento	Control de gestión	Ana Luisa
Analizar indicadores de desempeño y resultados financieros.	Trimestral	Gestión contable y financiera	Ruben

Registros

Durante la ejecución del presente procedimiento se generarán y mantendrán los registros indicados en la tabla precedente, los cuales constituyen evidencia documental de la correcta aplicación de las actividades descritas.

Todos los registros deberán conservarse en formato digital en las carpetas institucionales asignadas, bajo custodia del área administrativa, por un período mínimo de cinco años, garantizando su trazabilidad, integridad y disponibilidad para auditorías o revisiones internas.

Nombre del Registro	Descripción	Responsable de Emisión	Archivo / Guardado
F-TRIEX-053 – Requerimiento de gestión especial	Documento que registra la solicitud inicial del cliente.	Asistente Comercial	Carpeta electrónica "Solicitudes de Clientes"
F-TRIEX-071 – Ficha de Evaluación de Viabilidad Técnica y Legal	Registra la evaluación técnica y normativa de la solicitud.	Responsable Técnica	Carpeta "Evaluaciones Técnicas"
Planilla de Cálculo de Costos	Detalla costos directos e indirectos del servicio.	Administración	Carpeta "Costos y Presupuestos"
F-TRIEX-022 – Propuesta Económica	Cotización formal enviada al cliente.	Asistente Comercial / Gerencia	Carpeta "Propuestas Enviadas"
F-TRIEX-003 – Solicitud de Ingreso	Confirma la aceptación del cliente y la aprobación final del servicio.	Gerencia General	Carpeta "Solicitudes Aprobadas"



TRIEX
EMPRESA AUTOGESTIONARIA

Actualización

El presente procedimiento deberá ser revisado y actualizado de forma anual, o cada vez que se produzcan cambios significativos en la estructura organizativa, normativa aplicable o en las responsabilidades del personal involucrado en el proceso. La revisión será coordinada por la gerencia, quién deberá evaluar la necesidad de incorporar ajustes, mejoras o nuevas herramientas de gestión.

Toda modificación deberá quedar documentada indicando la versión, fecha, descripción de la actualización, responsable de la revisión y aprobación correspondiente.

- ❖ ¿Cada cuánto se revisa?: Una vez al año o cuando haya cambios.
- ❖ ¿Quién la revisa?: Gerencia.
- ❖ ¿Dónde se registra?: En la tabla de Control de revisiones del procedimiento.

PROCEDIMIENTO		
Versión: 001	Código: P-TRIEX-011	Página 1 de 6
Negociación y cotización de servicios especiales		

Negociación y cotización de servicios especiales

1. Objetivo

Establecer una metodología estandarizada para la negociación y definición de cotizaciones especiales con clientes, asegurando coherencia, transparencia y rentabilidad en los acuerdos comerciales.

2. Alcance

Aplica a la Gerencia General, Asistente Comercial y Administración.

3. Definiciones

- Gestión especial
- Número de solicitud
- Información fiscal

4. Responsables

- Gerente general.
- Participantes: asistente comercial, responsable técnica, administración.

5. Contenido

Entradas (insumos): solicitud o consulta del cliente, antecedentes del servicio, costos operativos, tarifas vigentes, condiciones técnicas del residuo o gestión solicitada.

Tarea	Responsable	Descripción	Registro	Lugar de guardado del registro
Tarea 1	Gerente general / Asistente comercial	Recibir requerimiento de gestión especial de residuo del cliente.	Planilla electrónica F-TRIEX-053- Requerimiento de gestión (a proponer)	Carpeta electrónica inflo cliente (existente)
Tarea 2	Gerencia general / Responsable técnica	Analizar la viabilidad técnica y legal del servicio solicitado (en coordinación con el área técnica).	Planilla electrónica F-TRIEX-071- Evaluación técnica y legal (a proponer)	Carpeta electrónica info cliente (existente) / Carpeta ficha técnica (a proponer)
Tarea 3	Gerencia general	Calcular los costos directos e indirectos del servicio (administración y planta).	Planilla electrónica "Cálculo de costos" (existente)	Carpeta electrónica especificaciones de servicio (existente)
Tarea 4	Gerencia general / Asistente comercial	Elaborar cotización formal o propuesta económica.	Documento word electrónico F-TRIEX-022-Propuesta económica (existente)	Carpeta info cliente (existente)
Tarea 5	Asistente comercial	Negociar condiciones finales con el cliente (precio, plazos, tratamiento).	Mail	Carpeta inflo cliente (existente)
Tarea 6	Gerencia general / Asistente comercial	Requerimiento de gestión especial de residuos de la cliente aceptada con número de solicitud.	Planilla electrónica F-TRIEX-003-Solicitud ingresos (existente)	Carpeta electrónica (existente)
Tarea 7	Gerencia general / Asistente comercial	Registrar y archivar la propuesta en el sistema o carpeta correspondiente.	Documento word electrónico F-TRIEX-022-Propuesta económica (existente) Firmado por el cliente (a proponer)	Carpeta inflo cliente (existente) / Carpeta de solicitudes aprobadas (a proponer)

Salida (productos): Cotización aprobada y enviada al cliente, registro de negociación, confirmación del servicio.

6. Descripción de las tareas

Tarea 1: La Gerencia General o el Asistente Comercial son los responsables de recibir, registrar y canalizar los requerimientos especiales de gestión de residuos presentados por los clientes, dado que estos residuos no forman parte de los regulares (no estandarizados). Esta actividad constituye la etapa inicial del proceso de negociación y tiene como propósito garantizar la correcta identificación y formalización de la solicitud para su posterior evaluación técnica y legal.

Al momento de la recepción, se debe verificar la integridad de la información suministrada por el cliente para una apropiada gestión. La información solicitada se resume en datos de la ubicación, generador y acondicionamiento de los residuos, logística, información fiscal, datos del contacto responsable de la entrega, entre otros.

Con la información obtenida, finalmente se procede al registro del requerimiento en la planilla electrónica institucional, conforme al formato F-TRIEX-053 “Requerimiento de gestión”. Dicho registro se archiva en carpeta electrónica correspondiente al cliente, dentro del sistema de información institucional, asegurando la trazabilidad de la solicitud y su disponibilidad para las áreas involucradas en la evaluación y negociación del servicio.

Tarea 2: La Gerencia General, en coordinación con el Responsable Técnico, lleva a cabo el análisis de la viabilidad técnica y legal del requerimiento de gestión especial del residuo solicitado por el cliente, con el propósito de determinar la factibilidad de ejecución conforme a las capacidades operativas, normativas ambientales y requisitos legales vigentes.

Durante esta instancia, se evalúan los aspectos técnicos del residuo a gestionar, las condiciones de transporte, tratamiento o disposición final, así como el cumplimiento de las normas y autorizaciones aplicables a la actividad. Este proceso permite garantizar que las propuestas comerciales se formulen dentro del marco regulatorio y técnico establecido, preservando la integridad operativa y el cumplimiento institucional de TRIEX.

Los resultados del análisis se registran en la planilla electrónica institucional, utilizando el registro F-TRIEX-071 “Evaluación técnica y legal” (en etapa de propuesta), y se archivan en la carpeta electrónica del cliente y en la carpeta de ficha técnica (a implementar). Esta documentación constituye la evidencia formal de la evaluación previa a la negociación, asegurando la trazabilidad del proceso y la disponibilidad de información para futuras auditorías o revisiones internas.

Tarea 3: La Gerencia General es responsable de calcular los costos directos e indirectos asociados a la prestación del servicio solicitado, considerando tanto los recursos vinculados al área administrativa como los correspondientes a la planta operativa.

Esta actividad tiene por finalidad determinar el costo real del servicio, asegurando que las propuestas comerciales reflejen adecuadamente los gastos involucrados y contribuyan a la sostenibilidad económica de la organización.

El cálculo comprende la estimación de costos de transporte, tratamiento, disposición final, insumos, horas técnicas y administrativas, así como cualquier otro componente operativo necesario para la ejecución del servicio.

Los resultados se documentan en la planilla electrónica “Cálculo de costos”, y se archivan en la carpeta electrónica de especificaciones del servicio, la cual forma parte del sistema institucional de gestión documental.

Tarea 4: La Gerencia General, con el apoyo del Asistente Comercial, es responsable de elaborar la cotización formal o propuesta económica correspondiente al servicio solicitado por el cliente, en base a la información técnica y costos previamente evaluados.

Esta instancia tiene como objetivo presentar una oferta clara, precisa y competitiva, que refleje fielmente las condiciones de prestación del servicio, los costos involucrados, los plazos de ejecución y las responsabilidades de cada parte.

Asimismo, busca asegurar que la propuesta cumpla con los lineamientos institucionales y con los criterios de transparencia, trazabilidad y sustentabilidad económica establecidos por TRIEX.

La propuesta se redacta utilizando el registro F-TRIEX-022 “Propuesta económica” y se guarda en la carpeta electrónica del cliente, dentro del sistema de gestión institucional.

Este documento constituye el registro formal de la oferta emitida por la empresa, sirviendo como evidencia documental del proceso de negociación y como respaldo en instancias de revisión o auditoría interna.

Tarea 5: El Asistente Comercial es responsable de negociar con el cliente las condiciones finales del servicio, esta instancia tiene como finalidad alcanzar un acuerdo consensuado que equilibre los intereses del cliente con las políticas operativas, técnicas y económicas de TRIEX, asegurando la sostenibilidad del servicio y el cumplimiento normativo.

Las comunicaciones y acuerdos parciales se canalizan preferentemente mediante correo electrónico corporativo, dejando constancia escrita de cada intercambio y decisión adoptada.

Toda la información derivada de la negociación debe resguardarse en la carpeta electrónica del cliente, a efectos de garantizar la trazabilidad del proceso y la disponibilidad de antecedentes para auditorías internas o futuras revisiones contractuales.

Tarea 6: Una vez alcanzado el acuerdo con el cliente, la Gerencia General, en conjunto con el Asistente Comercial, procede a registrar la aceptación del requerimiento de gestión especial de residuos y a asignar el número de solicitud correspondiente, formalizando así la aprobación interna del servicio.

Esta etapa implica la verificación final de la información técnica y comercial, confirmando que todas las condiciones hayan sido debidamente validadas antes de iniciar la ejecución operativa.

El registro se realiza en la planilla electrónica institucional, utilizando el formato F-TRIEX-003 “Solicitud de ingresos”, y se archiva en la carpeta electrónica institucional, donde se concentran todas las solicitudes aprobadas.

Dicho registro constituye la evidencia formal de la aceptación del servicio, asegurando la trazabilidad del proceso y facilitando el seguimiento de cada gestión hasta su finalización.

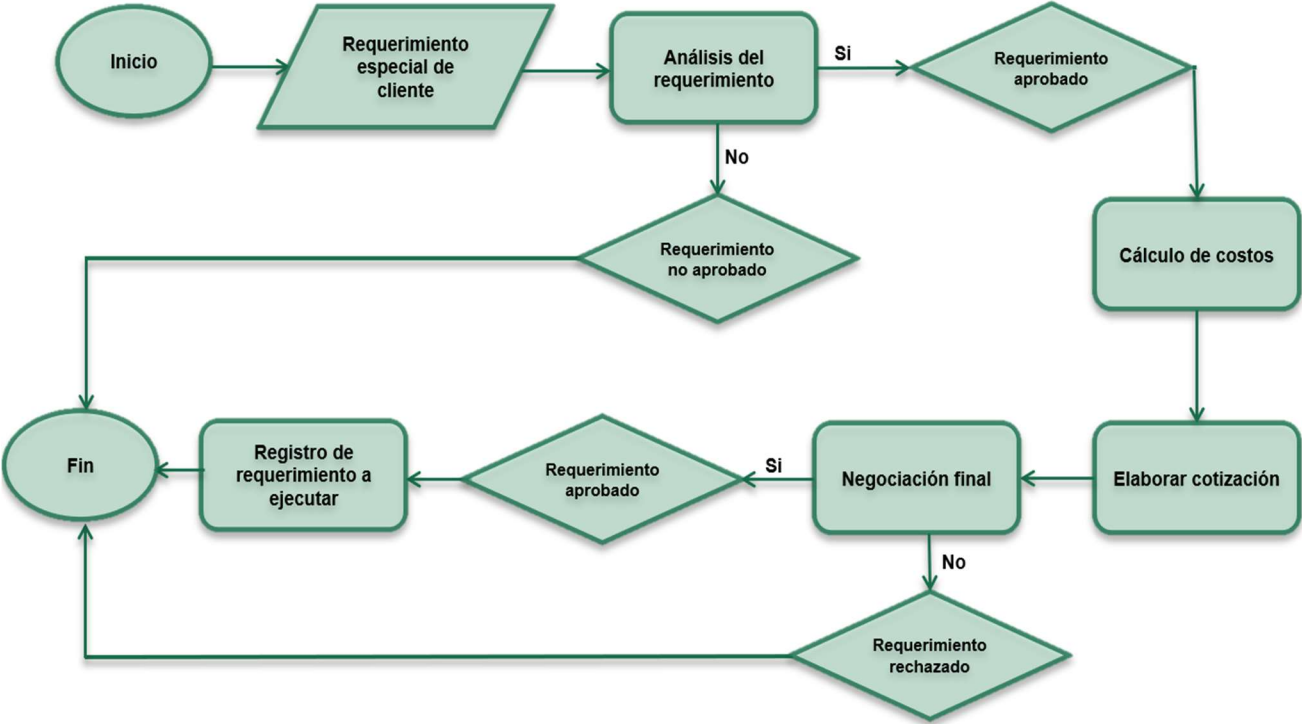
Tarea 7: La Gerencia General, junto con el Asistente Comercial, es responsable de registrar y archivar la propuesta económica firmada por el cliente en el sistema o en las carpetas electrónicas correspondientes, garantizando la adecuada conservación de la documentación vinculada a la negociación.

Esta actividad tiene como objetivo formalizar el cierre del proceso de negociación, dejando constancia de la conformidad del cliente y de la aprobación institucional del servicio.

El registro utilizado es el F-TRIEX-022 “Propuesta económica”, el cual debe contar con la firma del cliente, y conservarse en la carpeta electrónica del cliente y en la carpeta de solicitudes aprobadas.

Este procedimiento asegura la trazabilidad documental y el respaldo administrativo de cada acuerdo, constituyendo un elemento clave para el control interno, la planificación operativa y la gestión de relaciones comerciales a largo plazo.

7. Flujograma del Proceso



8. Anexos

F-TRIEX-053_Requierimeitno de gestión

N°	Fecha	Cliente	Dirección

Tipo de residuo

Generador	Cantidad	Información fiscal (si corresponde)

Acondicionamiento	Logística	Fotos			
		SI		NO	

Contacto de entrega		Observaciones
Nombre	Teléfono	

N° solicitud	Fecha	Cliente	Tipo de residuo

EVALUACIÓN TÉCNICA

Aspecto	Evaluación				Observaciones técnicas
Infraestructura disponible	SI		NO		
Capacidad operativa adecuada	SI		NO		
Condiciones de transporte seguras	SI		NO		

EVALUACIÓN LEGAL Y AMBIENTAL

Aspecto	Evaluación				Observaciones legales
Servicio amparado por la AAO	SI		NO		
Cumple con Decreto 182/013	SI		NO		
Requiere gestión externa o convenio adicional	SI		NO		

CONCLUSIÓN

Resultado del análisis	Aprobado	
	Aprobado con condiciones	
	No aprobado	

Responsable Técnica: _____ Firma: _____

Revisado por Gerencia: _____ Firma: _____