



TRABAJO FINAL

LA UNIDAD DE RRHH Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE UNA DISTRIBUIDORA

PRÁCTICA PROFESIONAL.

Alumno: Francisco Javier Ruiz

Tutor: Erika Grunauer

Modalidad: Trabajo de Aplicación de Conceptos Y técnicas de Administración en Situación Laboral o Ambiente Real.

Año: 2023

Mail: javier.ruiz1204@gmail.com



Índice

Resumen	3
Palabras clave:	4
Introducción	4
Problema	4
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Marco Metodológico.....	7
Marco Teórico.....	9
Aplicación	22
Validación del problema.....	22
Descripción del puesto.....	39
Propuesta de modelo de reclutamiento y selección	47
Proceso de selección.....	52
Recomendaciones	57
Conclusiones	59
Bibliografía.....	60
Apéndice.....	61



Resumen

Este trabajo de investigación se centra en el análisis de la empresa "Distribuidora SRL", una distribuidora de productos de limpieza en expansión del rubro, que opera en la región del Noroeste Argentino (NOA). Actualmente, la compañía se enfrenta a desafíos significativos, entre ellos la alta rotación de personal y la falta de definición clara de roles, lo que ha resultado en la superposición de actividades y una carencia general de dirección. Además, se destaca la ausencia de un referente de recursos humanos, lo que llevó a falta de métodos estructurados para el reclutamiento y selección, así como la evaluación del desempeño, entre otros problemas asociados.

Con el propósito de abordar estas problemáticas, se llevó a cabo una exhaustiva investigación. El objetivo principal es proponer una alternativa para llevar adelante la gestión de recursos humanos, a través de un referente en la materia, que permita mejorar la organización interna en distribuidora SRL.

Este proceso incluyó entrevistas, encuestas y observación directa para analizar la estructura interna existente y comprender las necesidades tanto de los empleados como de los directivos.

El trabajo también abarca la elaboración de un descriptivo y análisis de puesto para el referente en recursos humanos, detallando las responsabilidades y funciones específicas que este asumiría. Asimismo, se proporcionan recomendaciones sobre el proceso de reclutamiento y selección del referente. La propuesta integral busca no solo solucionar los problemas identificados, sino también establecer una base sólida para la gestión eficiente de recursos humanos, contribuyendo así al crecimiento y



estabilidad de Distribuidora SRL.

Palabras clave: empresa distribuidora, estructura organizativa, recursos humanos, rotación de personal, definición de roles.

Introducción

El presente análisis se enfoca en la empresa "Distribuidora SRL", cuyo ámbito de operación abarca clientes en la región del Noroeste Argentino (NOA). Esta entidad, que inicialmente se especializaba en la comercialización de productos de limpieza, ha emprendido un proceso de diversificación que incorpora nuevas líneas de productos como focos, yerba mate y pilas. A pesar de su crecimiento y alcance geográfico, se han identificado desafíos significativos en la organización interna y recursos humanos, los cuales requieren atención y acción. La empresa externaliza los servicios de transporte y se enfoca principalmente en el contacto con proveedores, como Reckitt y L'Oreal, así como en el almacenamiento y transporte de productos. Un sistema de información integrado con la AFIP ha sido implementado para el control y registro de documentos financieros y logísticos.

Problema

En la empresa Distribuidora SRL se identificó una serie de problemas, las áreas funcionales, como cobranzas, ventas y compras, no cuentan con definiciones claras de roles y responsabilidades, lo que conduce a la superposición de actividades y la



falta de un rol definido. La ejecución de actividades no sigue un orden óptimo, y la falta de un organigrama formal contribuye a la confusión y la falta de dirección. Esto se refleja en retrasos en la entrega de pedidos cuando el volumen de trabajo es alto. Las actividades de almacenamiento carecen de medidas de control adecuadas lo que representa un riesgo en términos de seguridad y control. Las actividades de control de stock no están programadas y se realizan de manera reactiva en momentos de baja actividad comercial, lo que podría exponer a la empresa a problemas de fraude en el futuro.

La organización carece de un área de Recursos Humanos, lo que resulta en una gestión inadecuada de temas relacionados con el personal, como el reclutamiento y selección, capacitación y retención de empleados. Enfrenta un problema significativo de rotación de personal, con tres de los cuatro miembros del equipo de administración empleados por menos de seis meses. El reclutamiento y selección de personal se basa principalmente en recomendaciones personales, en lugar de seguir un proceso estructurado y objetivo. Por la rapidez de cubrir los puestos, lleva a tomar decisiones sin la completa evaluación de los candidatos, por lo tanto, el proceso de selección termina fallando y no cumpliendo su finalidad. Esto trae como consecuencia la falta de efectividad en el proceso, dando como resultado la poca adaptación del candidato seleccionado en el puesto, provocando que, al corto plazo, renuncie, o sea despedido por no desempeñarse de acuerdo a los objetivos planteados por el puesto.



La entidad carece de un mecanismo formal para la gestión del desempeño y la retroalimentación. En consecuencia, no se lleva a cabo ningún tipo de supervisión en relación con los empleados, lo que genera una percepción de escasa ambición debido a la falta de claridad en cuanto a los objetivos a alcanzar, tanto a nivel individual como grupal.

Esta carencia de retroalimentación implica que los empleados no tienen conocimiento de posibles deficiencias en su desempeño hasta que surge un problema relacionado con el mismo. La ausencia de un sistema de devolución del rendimiento contribuye a una disminución en la eficiencia de los empleados, ya que no se sienten valorados, lo que afecta negativamente su motivación y desempeño general.

Cuando se realizan la incorporación de un nuevo miembro a la organización no se informa de manera adecuada todas las actividades de las que es responsable, lo que lleva a confusiones y problemas de comunicación entre supervisado y supervisor.

Preguntas de Investigación

- ¿De qué manera la carencia de un referente/área de recursos humanos afecta la organización interna de Distribuidora SRL?
- Con la implementación de un referente/área de recursos humanos, ¿Qué herramientas de mejora se puede proponer, en una primera etapa, para una adecuada gestión de recursos humanos en la organización?



- ¿Cuál debería ser el perfil de la persona que ejercerá la gestión de recursos humanos de Distribuidora SRL? ¿Cómo sería el método de reclutamiento y selección para cubrir ese puesto?

Objetivo General

Proponer una alternativa para llevar adelante la gestión de recursos humanos, a través de un referente en la materia, que permita mejorar la organización interna en Distribuidora SRL

Objetivos Específicos

- Analizar la organización interna que mantiene Distribuidora SRL
- Elaborar herramientas de mejora en la gestión de Recursos humanos para Distribuidora SRL
- Proponer la creación de un referente de Recursos Humanos en Distribuidora SRL, aportando un modelo para su incorporación a la organización.

Marco Metodológico

Para el desarrollo del marco metodológico se realizó según las bases del autor Sampieri Hernández R. (2018). El enfoque metodológico adoptado en este trabajo es de naturaleza cualitativa, dado que su finalidad reside en la obtención de información, la comprensión y el análisis de los procesos vigentes en la organización. Esta



aproximación se despliega desde lo particular hacia lo general, a través de la exploración de experiencias y descripciones detalladas. El diseño metodológico seleccionado se clasifica como fenomenológico, ya que su objetivo primordial es la exploración minuciosa, la descripción pormenorizada y la comprensión en profundidad de los procesos inherentes a la organización, así como de las vivencias de las personas vinculadas a sus respectivas funciones. La población o universo de estudio se define y acota como "todos los empleados que conforman la empresa Distribuidora SRL, situada en San Miguel de Tucumán durante el año 2023".

El método empleado para la selección de la muestra es de naturaleza no probabilística, dado que la elección de las unidades de muestreo no se rige por criterios de probabilidad, sino que se fundamenta en consideraciones relacionadas con las características específicas y el contexto de la investigación.

La recolección de datos se llevará a cabo a través de la observación directa en el seno de la compañía, implicando la participación en diversas actividades inherentes a las distintas funciones empresariales, en conjunto con los demás empleados. Este enfoque tiene como objetivo primordial la obtención de una comprensión más profunda desde la perspectiva interna con respecto a los procesos que imperan en la empresa, así como la identificación de posibles fuentes de datos que contribuyan al conocimiento y entendimiento de los elementos constitutivos de la arquitectura organizacional, entre otros aspectos de relevancia.



Además de la observación, se complementarán los datos recopilados con entrevistas semiestructuradas dirigidas al propietario de la empresa y al resto de los empleados. Esta técnica permitirá llevar a cabo indagaciones en profundidad con respecto a las deficiencias en la organización de manera abierta. Estas entrevistas se revelarán de gran utilidad en el proceso de confirmación de las premisas inicialmente planteadas.

Marco Teórico

Recursos humanos

Según (Idalberto Chiavenato, 2011) los recursos humanos se definen como el conjunto dinámico de individuos que ingresan, permanecen y colaboran, independientemente de su posición jerárquica. Esta fuerza laboral se organiza en niveles institucionales, intermedios y operacionales. A diferencia de otros recursos estáticos, los recursos humanos son la única parte viva y dinámica de la organización.

Además de su vitalidad, los individuos aportan habilidades, conocimientos y actitudes variadas a la organización. Desde directores hasta técnicos, cada miembro desempeña roles específicos, contribuyendo a una estructura de autoridad y responsabilidad. La diversidad individual en personalidad, experiencia y motivación hace que esta fuerza laboral sea excepcionalmente heterogénea.

Es esencial reconocer que la noción de "recurso" puede ser limitada para describir adecuadamente a las personas en el contexto organizacional. Más que



simples recursos, son colaboradores y copartícipes influyentes en el crecimiento y desarrollo de la organización. Este enfoque destaca la complejidad y vitalidad de los recursos humanos en cualquier contexto organizacional.

Descripción y análisis de puestos

Una de las principales actividades de este sector es generar y actualizar descriptivos y análisis de puesto. De acuerdo con Chiavenato (2011), “describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”. El descriptivo de puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. En esencia, las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar”.

El análisis de puesto según (Idalberto Chiavenato, 2011) “Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante”. Estructura del análisis de puestos mientras la descripción de puestos es un simple



inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en varios factores de especificaciones. En el fondo, los factores de especificación funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos de la organización.

Métodos para la descripción y el análisis de puestos

Según (Idalberto Chiavenato, 2011) existen tres métodos principales para la descripción y análisis de puesto.



Observación Directa: Este método implica la observación dinámica del ocupante mientras realiza sus tareas, registrando detalles clave en una hoja de análisis de puestos. Es particularmente efectivo para puestos con operaciones manuales simples y repetitivas. Características relevantes incluyen:

- Participación activa del analista, quien observa visualmente las actividades del ocupante.
- Adecuado para la verificación visual de operaciones manuales.

Cuestionarios: El método de cuestionarios implica solicitar al ocupante que complete un formulario de análisis de puestos, que luego será evaluado por su supervisor. Se utiliza eficientemente en situaciones con numerosos puestos similares y rutinarios. Características destacadas son:

- Datos obtenidos a través de cuestionarios completados por el ocupante o su supervisor.
- Participación pasiva del analista en la obtención de datos, con participación activa del ocupante.

Entrevista Directa: Considerado el método más flexible y productivo, la entrevista directa implica una interacción directa entre el analista y el ocupante del puesto. Permite obtener información detallada sobre todas las facetas del puesto. Características clave son:



- Datos obtenidos mediante preguntas y respuestas verbales en una interacción directa.
- Participación activa tanto del analista como del ocupante, facilitando la resolución de dudas y una comprensión completa del puesto.

Estos métodos ofrecen diversas perspectivas y enfoques, permitiendo una aproximación integral a la descripción y análisis de puestos, asegurando una recopilación de información precisa y completa.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a atraer candidatos calificados y capaces para ocupar puestos dentro de una organización (Chiavenato 2011).

1. **Definición de Reclutamiento:** El reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece oportunidades de empleo al mercado de recursos humanos, con el objetivo de atraer candidatos calificados.

2. **Eficacia del Reclutamiento:** Para que el reclutamiento sea efectivo, debe atraer un número suficiente de candidatos que puedan abastecer adecuadamente el proceso de selección de la organización. Es decir, debe proporcionar la "materia prima básica" en forma de candidatos.



3. **Planeación del Reclutamiento:** La planeación del reclutamiento es crucial y responde a preguntas fundamentales:

- ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
- ¿Qué ofrece el mercado de recursos humanos?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento deben emplearse?

Medios de reclutamiento

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.



Reclutamiento externo

Según (Idalberto Chiavenato, 2011), reclutamiento externo es un proceso mediante el cual una organización busca candidatos fuera de su propia plantilla para llenar las vacantes disponibles. Este proceso puede ser fundamental para incorporar nuevos talentos y habilidades a la organización. Aquí están algunas de las principales técnicas y estrategias utilizadas en el reclutamiento externo:

1. **Archivos de Candidatos:** Las organizaciones pueden mantener registros de candidatos que se han presentado previamente o que enviaron sus currículums de forma espontánea en el pasado. Estos archivos son una fuente potencial de talento para futuras contrataciones.

2. **Recomendaciones de Empleados:** Los empleados actuales pueden recomendar a amigos, familiares o conocidos para puestos vacantes en la organización. Esta técnica es efectiva y económica, y los empleados pueden sentirse motivados al participar en el proceso de selección.

3. **Contactos con Instituciones Académicas:** Las universidades, escuelas y asociaciones estudiantiles pueden ser fuentes valiosas de talento joven y recién graduado. Las empresas a menudo asisten a ferias de empleo en estas instituciones.

4. **Conferencias y Ferias de Empleo:** Organizar o participar en conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas es una forma efectiva de promocionar la empresa y atraer a posibles candidatos.



5. **Convenios con Otras Empresas:** La colaboración entre empresas en el mismo mercado puede llevar a acuerdos de reclutamiento conjunto, lo que amplía el alcance de la búsqueda de talento.

6. **Anuncios en Periódicos y Revistas:** Colocar anuncios de trabajo en periódicos y revistas es una forma más tradicional de atraer candidatos y puede llegar a una audiencia más amplia.

7. **Agencias de Colocación o Empleo:** Las agencias de reclutamiento o empleo especializadas pueden ayudar a encontrar candidatos calificados, aunque este enfoque puede ser más costoso.

8. **Reclutamiento en internet:** el reclutamiento en internet se ha convertido en un canal esencial para la conexión entre empresas y candidatos. Con la multiplicación de sitios web de búsqueda de empleo, las organizaciones utilizan este medio para reclutar talento, reducir costos y ampliar sus alcances de reclutamiento. Internet ofrece rapidez, facilidad para manejar grandes volúmenes de datos y economía. Esto brinda a los candidatos la comodidad de acceder a diversas oportunidades, tanto a nivel nacional como internacional, desde sus hogares.

Selección de Personal

La selección de personal, definida como el proceso para elegir al candidato más idóneo, es esencial para mantener o mejorar la eficiencia organizacional y el rendimiento individual (Chiavenato, 2011). Un proceso exitoso beneficia tanto al



candidato como a la organización, ya que permite la efectividad en las tareas del cargo y la consecución de objetivos.

Según (Chiavenato, 2011), la selección de personal busca resolver dos problemas fundamentales: la adecuación del individuo al cargo y su eficiencia en el mismo. El proceso debe proporcionar no solo un diagnóstico, sino también un pronóstico para estas dos variables, ofreciendo una proyección sobre la ejecución y el aprendizaje futuro.

El proceso de selección, que abarca desde la aplicación hasta la elección del candidato idóneo, involucra diversas etapas. Para llevar a cabo una selección efectiva, se pueden considerar información relevada a través de la descripción y análisis del puesto, la aplicación de la técnica de incidentes críticos, el análisis de puestos en el mercado, hipótesis de trabajo y las competencias individuales requeridas.

Técnicas de selección

Entrevista de selección

Según (Idalberto Chiavenato, 2011) la entrevista de selección, a pesar de carecer de bases científicas y considerarse subjetiva, es la técnica más común y de mayor influencia en la decisión final sobre un candidato en empresas de todos los tamaños. Se utiliza no solo en la selección de personal, sino también en el filtro inicial del reclutamiento, la asesoría y orientación profesional, y la evaluación del desempeño,



entre otros contextos. Aunque se reconoce su imprecisión, la entrevista sigue siendo prevalente en la selección de personal.

Desde la perspectiva de sistemas, la entrevista se concibe como un proceso de comunicación entre entrevistadores y entrevistados, donde se aplican estímulos para evaluar reacciones y establecer relaciones causa-efecto o comprender el comportamiento del candidato. Sin embargo, al igual que cualquier proceso de comunicación, la entrevista presenta limitaciones como ruido, omisión, distorsión y barreras.

Para mitigar estas limitaciones, se enfatiza en la importancia de dos medidas: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una estructuración efectiva del proceso de la entrevista. Estas medidas buscan mejorar la confianza y validez de la entrevista, contribuyendo a una evaluación más precisa de los candidatos.

Construcción del proceso de la entrevista

La entrevista totalmente estandarizada es estructurada y cerrada, con un guion predefinido que incluye preguntas con respuestas específicas. En muchos casos, la solicitud de empleo completa del candidato sirve como base para esta entrevista.

La entrevista estandarizada solo en preguntas utiliza preguntas predefinidas, pero permite respuestas abiertas. El entrevistador recibe una lista de temas a abordar, registrando las respuestas del candidato en función de estas áreas temáticas. La solicitud de empleo a menudo se emplea como una lista de control estandarizada.



En la entrevista dirigida, no se especifican preguntas particulares, sino el tipo de respuestas deseadas. El entrevistador formula preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener la información requerida. Esta técnica busca conocer aspectos espontáneos del candidato y requiere habilidades del entrevistador para guiar la conversación.

En contraste, la entrevista no dirigida no establece preguntas ni el tipo de respuestas deseadas. Es una entrevista completamente libre, sin un guion predefinido. El desarrollo y la orientación de la entrevista dependen en gran medida del entrevistador, lo que puede llevar a una falta de coherencia e incluso omitir información importante debido a la falta de estructura.

Etapas de la entrevista

Según (Idalberto Chiavenato, 2011) las etapas de la entrevista son:

1. **Preparación de la Entrevista:** Etapa fundamental para evitar la improvisación. Requiere definir objetivos, determinar el tipo de entrevista, realizar una lectura previa del currículum vitae, recopilar información sobre el candidato y el puesto, y conocer las características esenciales del puesto. Permite una comparación precisa de requisitos del puesto con características del candidato.

2. **Ambiente:** Esencial para un desarrollo sin interferencias. Incluye la preparación del entorno físico y psicológico. El lugar físico debe ser privado,



cómodo y libre de interrupciones. El ambiente psicológico debe ser cordial, sin presiones, para crear un clima agradable.

3. **Desarrollo de la Entrevista:** Conversación dinámica entre el entrevistador y el candidato. La interacción se logra mediante preguntas para obtener información relevante. Busca un intercambio de información donde el entrevistador proporciona detalles sobre oportunidades en la organización y transmite una imagen positiva. El contenido se divide en dos aspectos: material (información proporcionada por el candidato) y contenido formal (comportamiento y actitud del candidato).

4. **Cierre de la Entrevista:** Realizado de manera elegante, indica que la entrevista ha concluido y proporciona al candidato información sobre los siguientes pasos, como cuándo y cómo se le contactará para conocer el resultado. Esta etapa es crucial para garantizar una experiencia positiva y claridad para el candidato.

5. **Evaluación del Candidato:** Inmediatamente después de que el candidato abandona la sala, el entrevistador procede a evaluarlo, tomando notas de aspectos relevantes o completando una hoja de evaluación si se utilizó. Se toman decisiones sobre la aceptación o el rechazo del candidato y cómo se compara con otros entrevistados. La evaluación final puede requerir la comparación con otros candidatos entrevistados.

Pruebas de conocimientos o habilidades:



Estas pruebas tienen como objetivo evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o la experiencia. Se clasifican de acuerdo con varios criterios:

Clasificación según el método:

Pruebas orales: Estas pruebas utilizan preguntas y respuestas verbales para obtener información específica del candidato.

Pruebas escritas: Son cuestionarios que se aplican por escrito y se utilizan comúnmente en organizaciones y escuelas para evaluar conocimientos adquiridos.

Pruebas de realización: Estas pruebas implican la ejecución de una tarea o trabajo en un tiempo determinado, como pruebas de mecanografía, cálculo, diseño, o conducción de vehículos.

Clasificación según el área de conocimientos:

Pruebas generales: Evalúan la cultura general y conocimientos generales.

Pruebas específicas: Evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.

Clasificación según la forma:

Pruebas tradicionales: Estas pruebas son de tipo expositivo o de disertación, lo que significa que implican respuestas largas y explicativas. Suelen utilizarse en exámenes escolares.



Pruebas objetivas: Estas pruebas están estructuradas en forma de exámenes objetivos, con preguntas de opción múltiple, verdadero o falso, llenado de espacios en blanco, y otras. Son de fácil aplicación y corrección.

Pruebas mixtas: Combina preguntas expositivas con preguntas objetivas.

Los test psicológicos se utilizan para evaluar aspectos de la personalidad, aptitudes y habilidades de los candidatos. Se dividen en dos categorías principales:

Test de aptitudes: Evalúan las habilidades innatas de una persona para realizar ciertas tareas. Los resultados se comparan con estándares estadísticos para determinar las aptitudes del candidato.

Test de personalidad: Analizan los rasgos de personalidad, como equilibrio emocional, intereses, motivación, entre otros. Pueden ser genéricos o específicos y requieren la participación de un psicólogo en su aplicación e interpretación.

Aplicación

Validación del problema

La validación del problema de investigación se llevó a cabo mediante la utilización de tres elementos clave: observación directa, entrevista y encuestas dirigidas al personal de la organización, la cual está compuesta por un total de 22 personas.



En una primera instancia, las observaciones directas en la organización permitieron identificar diversos problemas que fueron detallados en la formulación del problema de investigación. Con el objetivo de determinar si las percepciones iniciales eran compartidas por los demás miembros de la organización, se llevó a cabo una entrevista con el gerente general, abordando específicamente estos temas.

Para complementar esta evaluación, se implementó una encuesta dirigida a todos los miembros del personal. El propósito fundamental de esta encuesta era analizar si la visión y las acciones del gerente general estaban alineadas con las percepciones y sentimientos de los empleados.

La encuesta fue administrada a todos los miembros de la organización, lo que impide desglosar los datos por sectores debido a la naturaleza anónima de las respuestas. Esta condición ha generado una notable dispersión en las respuestas. Además, se aclaró de forma personal dudas con respecto de conceptos utilizados en la encuesta.

Como resultados significativos de la encuesta, se destacan los siguientes hallazgos

Figura n°1.



3. ¿Considera usted que Distribuidora SRL realiza capacitación a todos sus empleados?

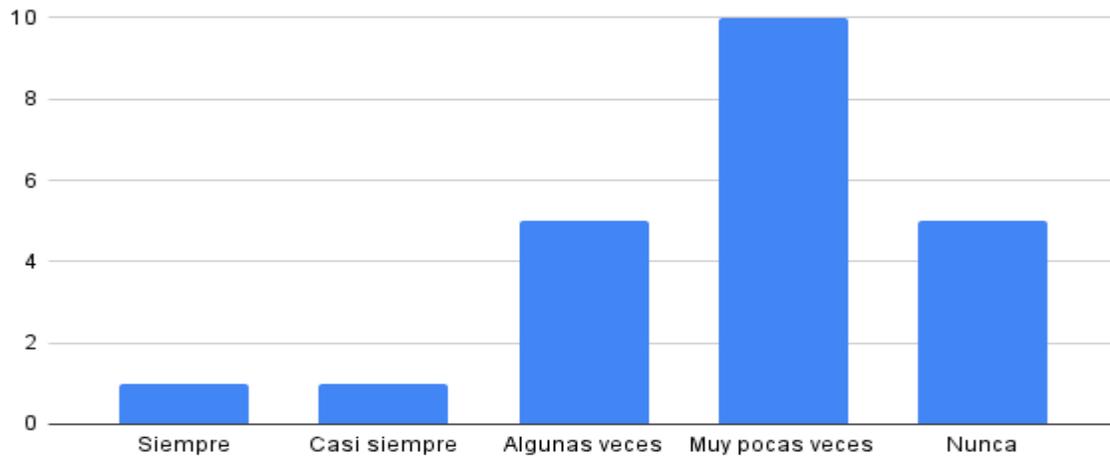


Grafico n°1. Fuente: elaboración propia

Al analizar las respuestas de la encuesta, se destaca una diversidad significativa en las percepciones de los empleados con respecto a las capacitaciones ofrecidas. Un notable 45% de los encuestados indicaron que muy pocas veces reciben capacitaciones, mientras que un 22.7% afirmó que nunca las recibe. Asimismo, un 22.7% mencionó que las recibe algunas veces, y un 4.5% manifestó que las experimenta casi siempre o siempre. Estos resultados subrayan la necesidad de evaluar y mejorar la frecuencia y disponibilidad de las capacitaciones dentro de la organización.

Para mejorar el análisis definimos como capacitación según Chiavenato (2009): “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera



sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

Figura n° 2.

4. ¿Cómo califica usted la capacitación y desarrollo en los niveles organizacionales de Distribuidora SRL?

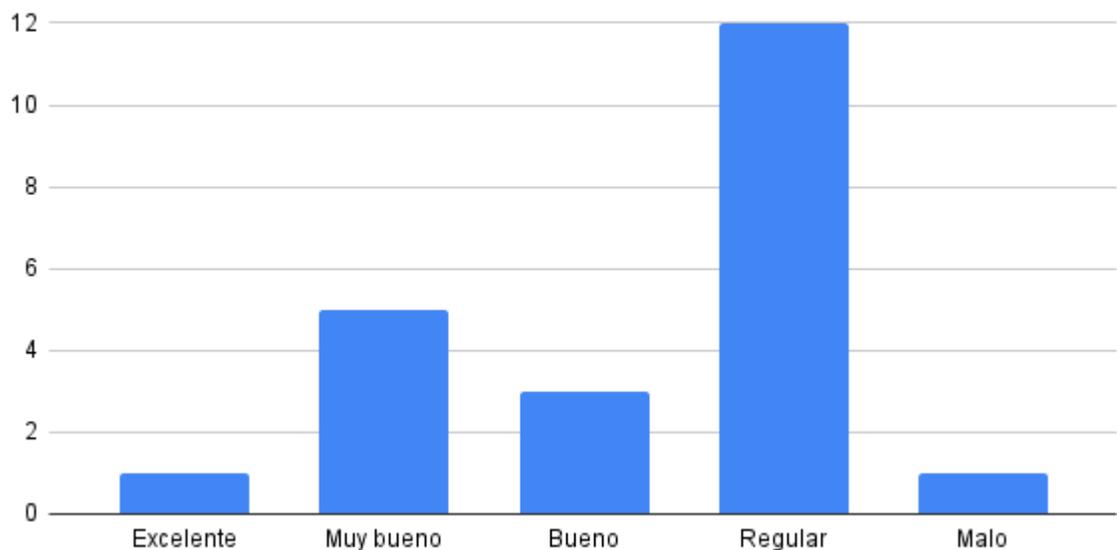


Gráfico n° 2. Fuente: elaboración propia.

Los encuestados expresaron una variedad de opiniones. La mayoría, un significativo 54.5%, consideró que las capacitaciones son de calidad regular. Un 22.7% de los participantes opinaron que las capacitaciones son muy buenas, mientras que un 13.6% las calificaron como buenas. Por otro lado, un 4.5% de los encuestados indicaron que perciben las capacitaciones como malas, y otro 4.5% las describieron como excelentes.



Los resultados de la encuesta arrojan luz sobre una preocupación palpable en la organización, evidenciando una carencia significativa en las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para los miembros del equipo. Un notable 68.2% de los empleados señalaron que la empresa ofrece muy pocas oportunidades de capacitación, llegando incluso a la afirmación de que nunca se brindan tales oportunidades.

Adicionalmente, se observa que las escasas capacitaciones que se llevan a cabo son percibidas como regulares por parte de los empleados, sin un rendimiento destacado. Estos hallazgos resaltan la necesidad apremiante de revisar y mejorar las iniciativas de desarrollo profesional dentro de la organización, a fin de asegurar un crecimiento efectivo y continuo para los miembros del equipo.

El desarrollo en los niveles organizacionales abarca tanto la progresión jerárquica como el crecimiento profesional a través de actividades diseñadas para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de cada empleado.

Figura n°3.



5. ¿Distribuidora SRL realiza motivaciones frecuentes al personal?

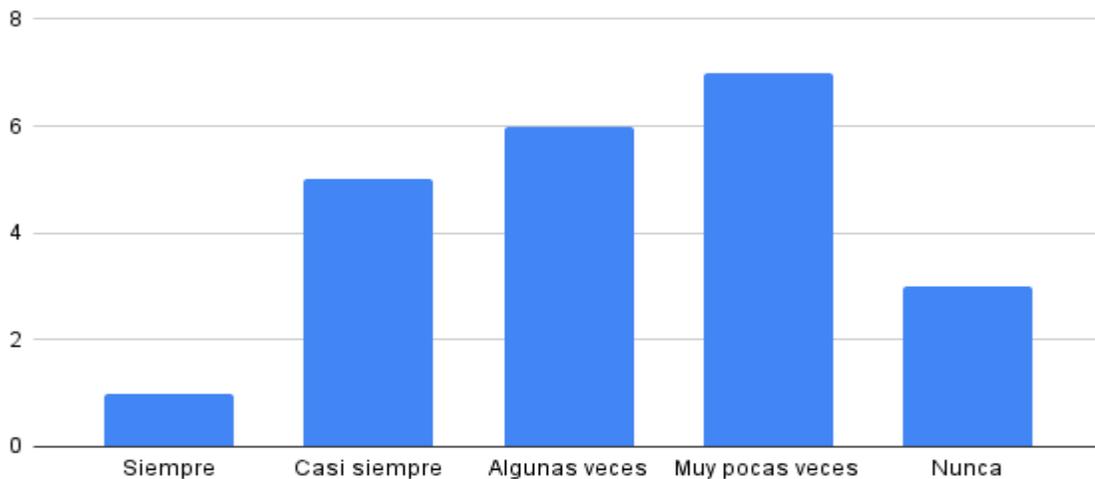


Grafico n°3. Fuente: elaboración propia.

Según la encuesta, un 4.5% de los encuestados afirmaron que siempre se realizan motivaciones al personal, mientras que un 22.7% indicó que estas ocurren casi siempre. En contraste, un significativo 31.8% mencionó que las motivaciones se llevan a cabo muy pocas veces, y un 13.6% expresó que nunca se realizan.

Complementando estos hallazgos, con la visión del gerente general que destaca la importancia que atribuyen a mantener motivados a los empleados. Sin embargo, se reconoce la falta de una estructura formal o herramientas específicas para abordar la motivación. La remuneración se identifica como un medio utilizado para este fin, pero se evidencia una falta de estrategias más amplias y sostenibles. Se mencionaron intentos pasados, como reuniones para fortalecer la cohesión del grupo, aunque estas no se mantuvieron en el tiempo, quedando limitadas a una única reunión.



Otras formas de motivación aún no se han implementado según la información recopilada hasta la fecha de la encuesta.

Estos resultados sugieren la necesidad de desarrollar una estrategia integral de motivación que vaya más allá de la remuneración y que se base en un enfoque estructurado y sostenible para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción entre los empleados de Distribuidora SRL.

Para mayor comprensión y evaluación de los datos definimos la motivación laboral "La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual" (Robbins, 2008).

Figura n° 4.

6. ¿El clima laboral que existe en Distribuidora SRL es?

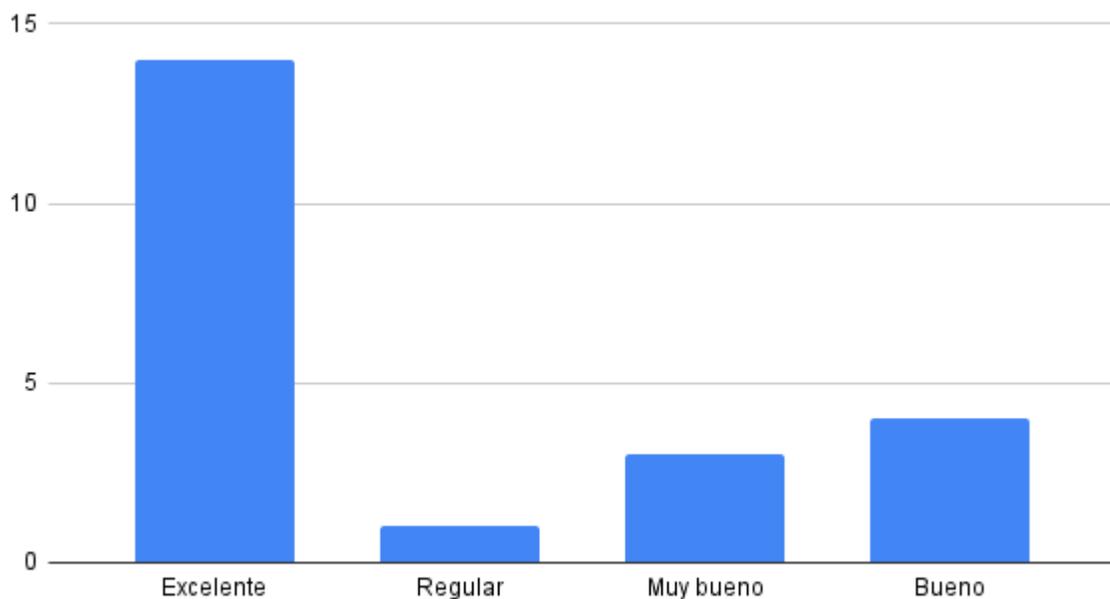




Gráfico n° 4. Fuente: elaboración propia.

La evaluación del clima laboral en Distribuidora SRL revela un panorama general positivo, según las respuestas de los empleados en la encuesta. Un impresionante 63.6% de los encuestados describieron el clima laboral como excelente, mientras que un 13.6% lo consideró muy bueno. Asimismo, un 18.2% lo calificó como bueno y un 4.5% como regular.

Estos resultados indican claramente la existencia de un ambiente laboral favorable dentro de la organización. Es relevante destacar que la encuesta no permite desglosar estos datos por sectores, debido a la naturaleza anónima de las respuestas. Sin embargo, es posible especular que la calidad del clima laboral puede beneficiarse de la relativa moderación en el tamaño de la organización, lo que potencialmente facilita un ambiente más propicio para las relaciones y la colaboración.

A pesar de la imposibilidad de segmentar los resultados por áreas específica. No obstante, se recomienda una exploración más detallada y segmentada en futuras investigaciones para obtener una comprensión más completa y específica de los factores que contribuyen al clima laboral positivo en diferentes áreas de la organización.

Figura n°5.



7. ¿La empresa se preocupa por la seguridad de su personal?

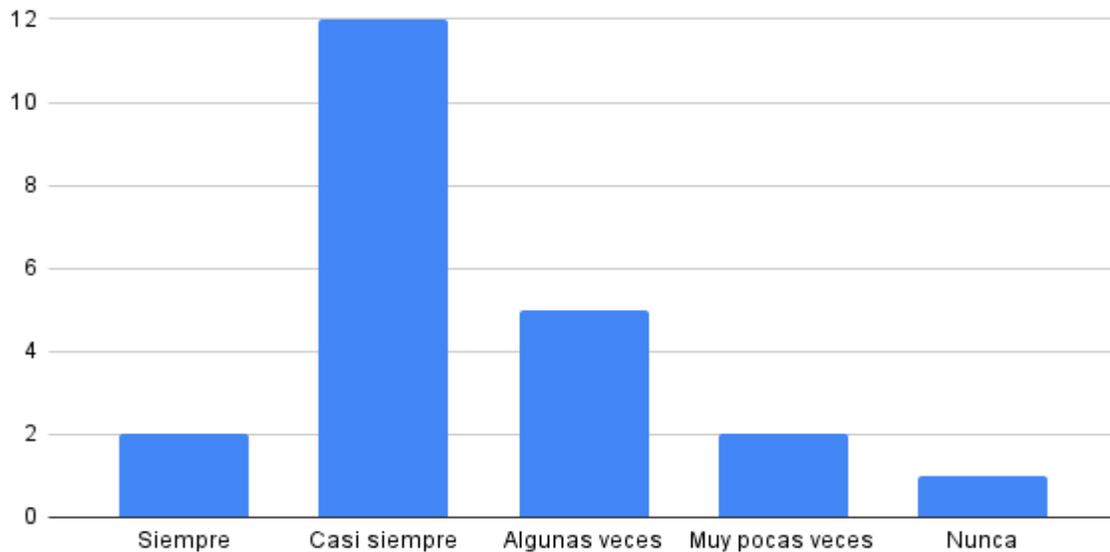


Gráfico n°5. Fuente: elaboración propia.

La encuesta sobre la percepción de la preocupación de la empresa por la seguridad revela una variedad de opiniones entre los empleados. Un significativo 54.5% afirmó que la empresa casi siempre se preocupa por su seguridad, mientras que un 9.1% indicó que siempre lo hace. Por otro lado, un 22.7% mencionó que la preocupación es solo algunas veces, y un 9.1% opinó que es muy pocas veces. Un 4.5% expresó que la empresa nunca se preocupa por su seguridad.

En la entrevista con el gerente general, se destacó la importancia de la seguridad para los empleados del depósito, donde se les informa sobre los cuidados necesarios al manipular equipos como la autoelevadora y al realizar tareas específicas. Además, se subrayó la importancia del uso de casco, botas con punta de acero y otros elementos de seguridad en el depósito.



Sin embargo, la observación directa en el área de almacenamiento reveló que, a pesar de la información proporcionada, algunos empleados no cumplen con las normas de seguridad. La falta de uso de cascos, las ocasiones en que no se utilizan las botas con punta de acero, y la transgresión reglamentos de velocidad para la autoelevadora fueron aspectos identificados.

Se recomienda fortalecer con programas periódicos de concientización y capacitación, enfocados en resaltar la trascendencia de la seguridad en el entorno laboral. Para ello, se propone la implementación de canales de comunicación abiertos que permitan a los empleados informar cualquier inquietud o sugerencia relacionada con la seguridad.

Figura n°6

8. ¿Los procesos de organización dentro de Distribuidora SRL se realizan de manera interrelacionada?

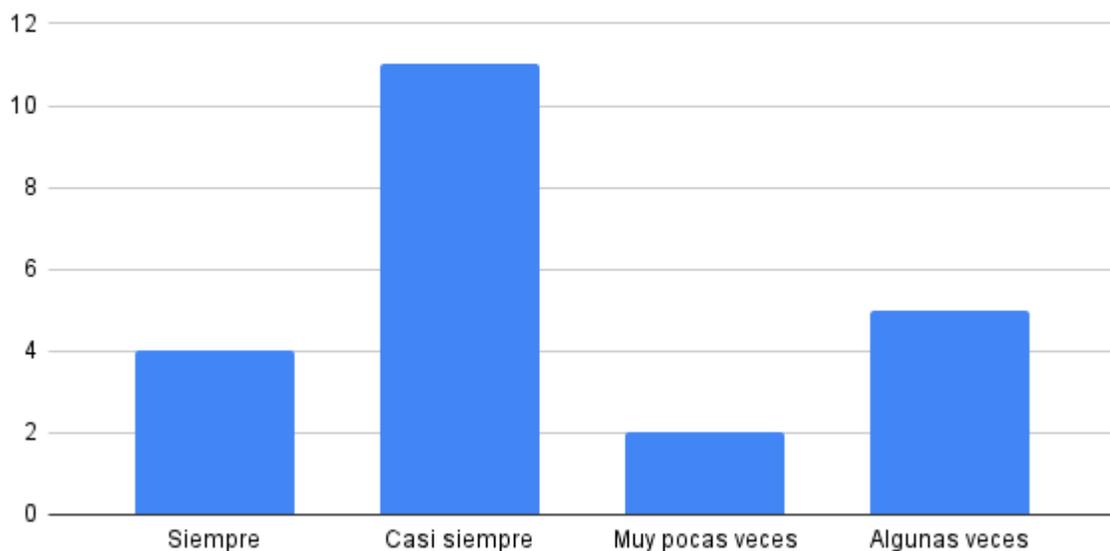




Grafico n°6. Fuente: elaboración propia.

La evaluación sobre la interrelación de procesos dentro de Distribuidora SRL ofrece una visión general de la percepción de los empleados en cuanto a la coordinación y conexión entre las diferentes áreas operativas.

Un notable 68.2% de los encuestados indicaron que los procesos se realizan siempre o casi siempre de manera interrelacionada. Específicamente, un 18.2% destacó que esto ocurre siempre, mientras que un significativo 50% señaló que casi siempre es la norma. Adicionalmente, un 22.7% mencionó que algunas veces se realiza de esta manera, y un 9.1% expresó que muy pocas veces.

Estos resultados sugieren una tendencia positiva hacia la interconexión de procesos dentro de la organización. La cooperación y la integración entre diferentes áreas pueden ser elementos cruciales para la eficiencia operativa y la sinergia organizativa.

Sin embargo, para obtener una comprensión más completa, se podrían realizar evaluaciones más detalladas y específicas sobre cómo se están llevando a cabo estas interrelaciones en prácticas concretas.

Para mejorar la comprensión de los resultados, definimos practicas interrelacionas, las prácticas interrelacionadas de los procesos se refieren a las actividades y procedimientos organizacionales en los cuales intervienen y colaboran varios sectores o departamentos. Estos procesos no se limitan a una única unidad funcional, sino que cruzan las fronteras organizativas, requiriendo la participación y la coordinación de diversos equipos para lograr objetivos específicos.



Figura n°7.

9. ¿Considera que la coordinación de procesos de organización en Distribuidora SRL es?

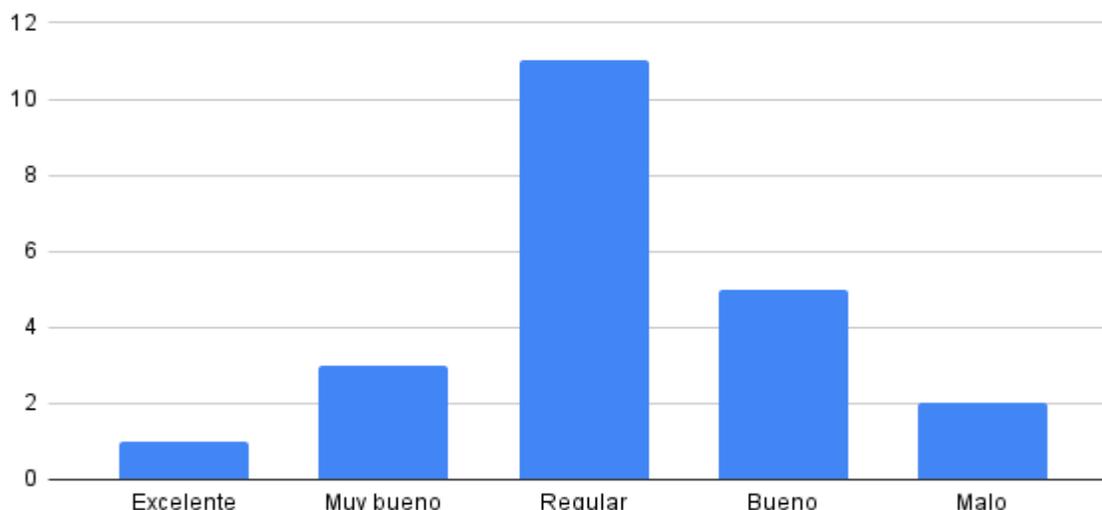


Gráfico n°7. Fuente: elaboración propia.

La evaluación de la coordinación de procesos en Distribuidora SRL ofrece una visión clara de la percepción de los empleados en cuanto a la eficacia de la coordinación entre las diferentes etapas operativas.

Los resultados indican que, a pesar de la interrelación de los procesos, la coordinación se percibe de manera diversa. Un 4.5% de los encuestados considera que la coordinación es excelente, mientras que un 13.6% la califica como muy buena. Adicionalmente, un 22.7% la considera buena. Sin embargo, es relevante señalar que un significativo 50% opina que la coordinación es solo regular, y un 9.1% la evalúa como mala.



Estos datos sugieren que, a pesar de la conexión entre procesos, existe una brecha notable en la coordinación interna. Este hallazgo es crucial, ya que la coordinación efectiva es esencial para la eficiencia y el rendimiento organizativo.

La discrepancia entre la interrelación de procesos y la percepción de coordinación podría indicar áreas específicas que necesitan atención. Sería beneficioso realizar un análisis más detallado para comprender las razones detrás de esta percepción y, a partir de ello, implementar estrategias para fortalecer la coordinación interna y mejorar la eficacia global de los procesos en Distribuidora SRL.

Para mayor comprensión de los resultados definimos coordinación de procesos, la coordinación de procesos se refiere a la gestión efectiva y armoniosa de actividades interrelacionadas entre diferentes sectores dentro de una organización para lograr objetivos comunes.

Figura n° 8.



11. ¿Conoces cuáles son todas las actividades asociadas a tu puesto de trabajo?

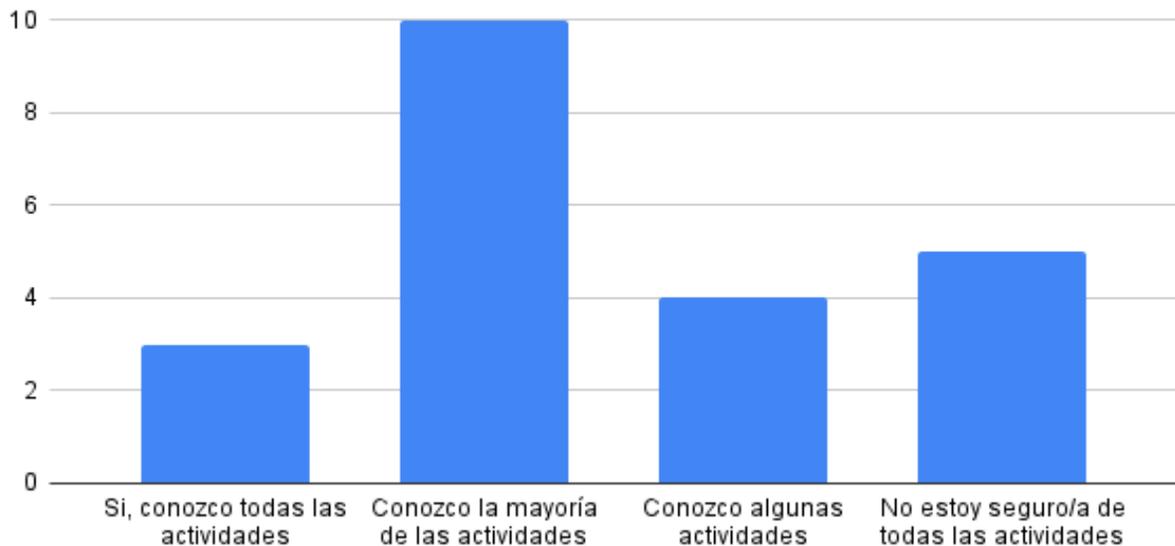


Gráfico n° 8 Fuente: elaboración propia.

La evaluación sobre el conocimiento de las actividades asociadas al puesto de trabajo proporciona una perspectiva importante sobre la comprensión que tienen los empleados acerca de sus responsabilidades y funciones.

Según las respuestas recopiladas, el 45.5% de los encuestados afirma conocer la mayoría de las actividades de su puesto de trabajo. Un 13.6% indicó que tiene conocimiento de todas las actividades, mientras que un 18.2% señaló conocer algunas de ellas. Por otro lado, un 22.7% expresó no estar seguro/a de todas las actividades relacionadas con su puesto.

Estos resultados reflejan una diversidad en el grado de conocimiento de las responsabilidades laborales. La incertidumbre en un segmento significativo de los



encuestados resalta la importancia de la comunicación interna y la claridad en las descripciones de funciones para garantizar que los empleados comprendan completamente sus roles y responsabilidades.

Figura n°9.

12. ¿De qué manera obtuviste información sobre las responsabilidades relacionadas con tu posición laboral?

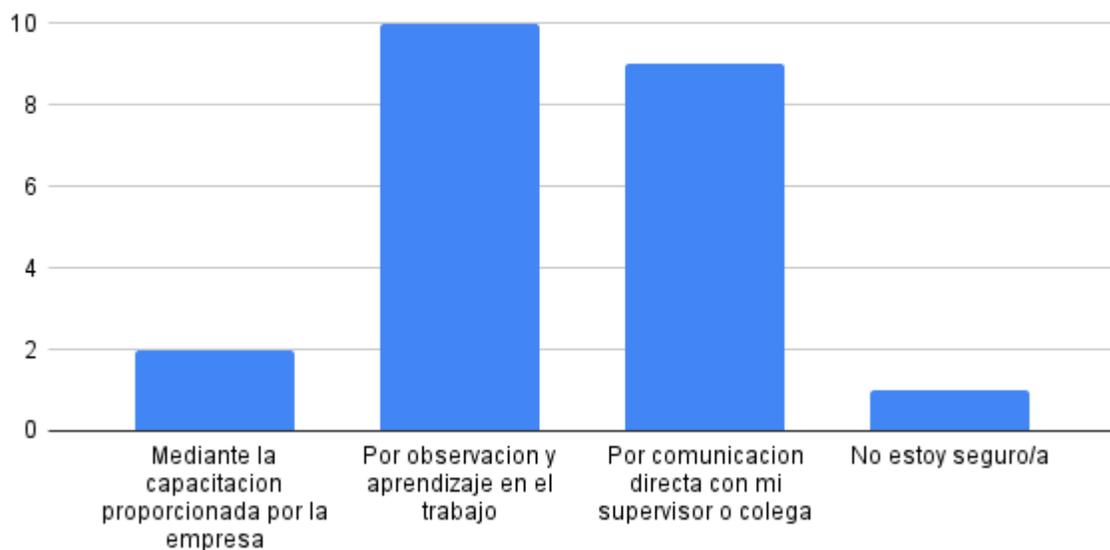


Gráfico n°9 Fuente: elaboración propia.

La evaluación sobre cómo los empleados se informaron acerca de las actividades asociadas a sus puestos de trabajo proporciona información valiosa sobre los canales de comunicación y aprendizaje dentro de la organización.

Según las respuestas recopiladas, el 45.5% de los encuestados adquirió conocimiento de sus actividades principalmente a través de observación y aprendizaje en el trabajo. Además, el 40.9% obtuvo información mediante la comunicación directa



con su supervisor o colega. Un 9.1% mencionó que se informó a través de capacitaciones proporcionadas por la empresa, mientras que un 4.5% expresó no estar seguro de la fuente de información.

Estos resultados indican que, si bien la mayoría de los empleados conocen sus responsabilidades laborales, la forma principal de adquirir este conocimiento es informal, a través de la comunicación directa en el entorno de trabajo y la observación. Esto resalta la importancia de implementar prácticas más estructuradas, como descripciones de puestos claras y procesos de incorporación formal, para garantizar que todos los empleados tengan acceso a información precisa y completa sobre sus roles y responsabilidades.

La implementación de un enfoque más estructurado en la comunicación interna y el proceso de orientación podría contribuir a fortalecer la comprensión de las funciones laborales y promover una mayor eficiencia y satisfacción laboral en Distribuidora SRL.

Figura n°10.



13. ¿Cómo calificaría el diseño de un referente en gestión en recursos humanos en Distribuidora SRL?

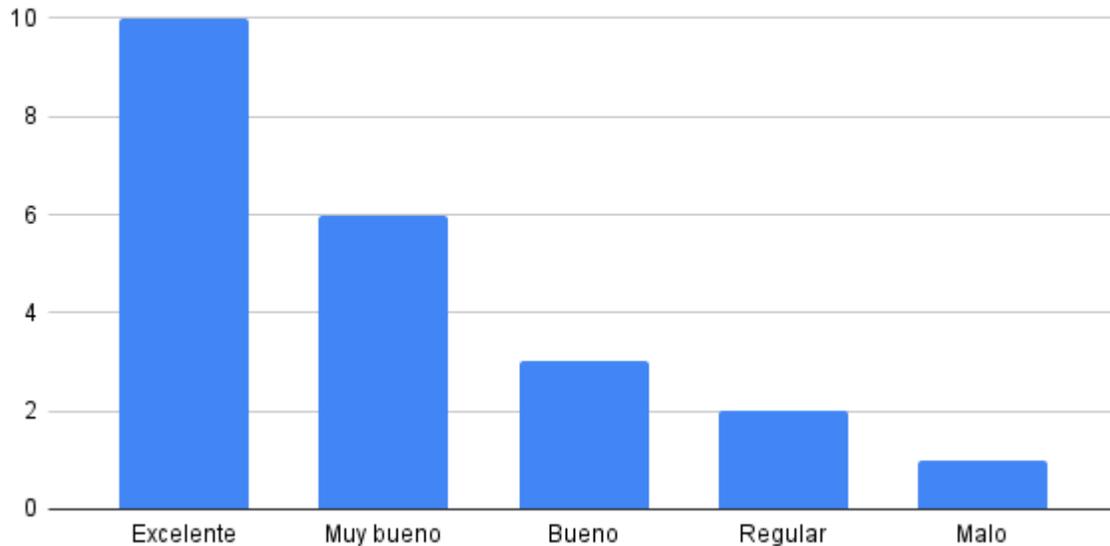


Gráfico n°10 Fuente: elaboración propia.

La evaluación de los empleados sobre la implementación de un referente en gestión de recursos humanos en Distribuidora SRL revela una perspectiva mayoritariamente positiva.

El 45% de los encuestados considera que la implementación sería excelente, mientras que un 27.3% la califica como muy buena. Además, un 13.6% opina que sería bueno, un 9.1% la considera regular y un 4.5% piensa que sería algo malo.

Estos resultados sugieren un fuerte respaldo hacia la idea de introducir un referente en gestión de recursos humanos en la organización. La mayoría de los empleados (85.9%) perciben esta propuesta como algo positivo, destacando la



relevancia y la posible mejora que un enfoque más estructurado en recursos humanos podría aportar a la empresa.

Descripción del puesto

Para llevar a cabo la descripción de puestos, es importante señalar que la organización no posee un referente/área de Recursos Humanos específicamente designado para desempeñar funciones relacionadas con dicha disciplina. En consecuencia, se encuentra limitada la aplicación de métodos tradicionales de recolección de información, como entrevistas, encuestas o la observación directa.

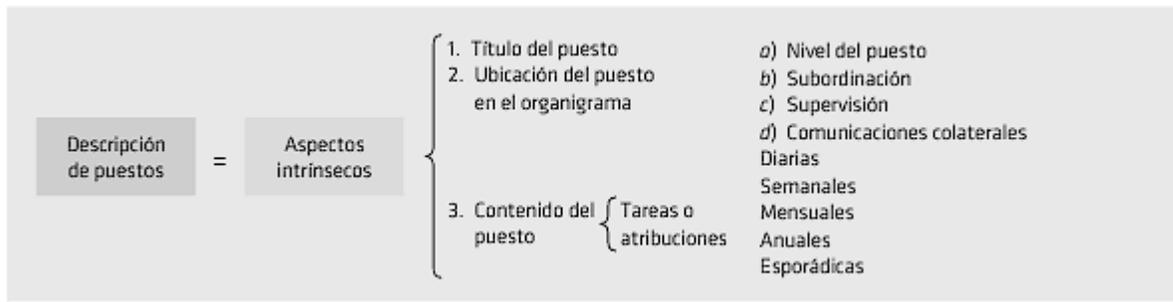
En vista de esta circunstancia, se propone la realización de una descripción de puesto basada en la obtención de datos a través de la búsqueda de información en fuentes externas y la observación de prácticas comunes en otras empresas del mismo sector o industria. Este enfoque se dirige específicamente a analizar los aspectos intrínsecos del puesto en cuestión y permite la formulación de un perfil detallado.

Este enfoque de recopilación de datos busca identificar las tareas, responsabilidades y requisitos inherentes al ocupante del puesto de manera objetiva, tomando como referencia los estándares y las mejores prácticas observadas en el entorno empresarial relevante. La descripción de puesto resultante se elaborará de manera rigurosa, reflejando las particularidades y expectativas en ausencia de un referente interno de Recursos Humanos.



Para la realización de la descripción del puesto analizamos los aspectos intrínsecos

Imagen n°1: Descripción de puesto.



Fuente: *Chiavenato I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones página 120.*

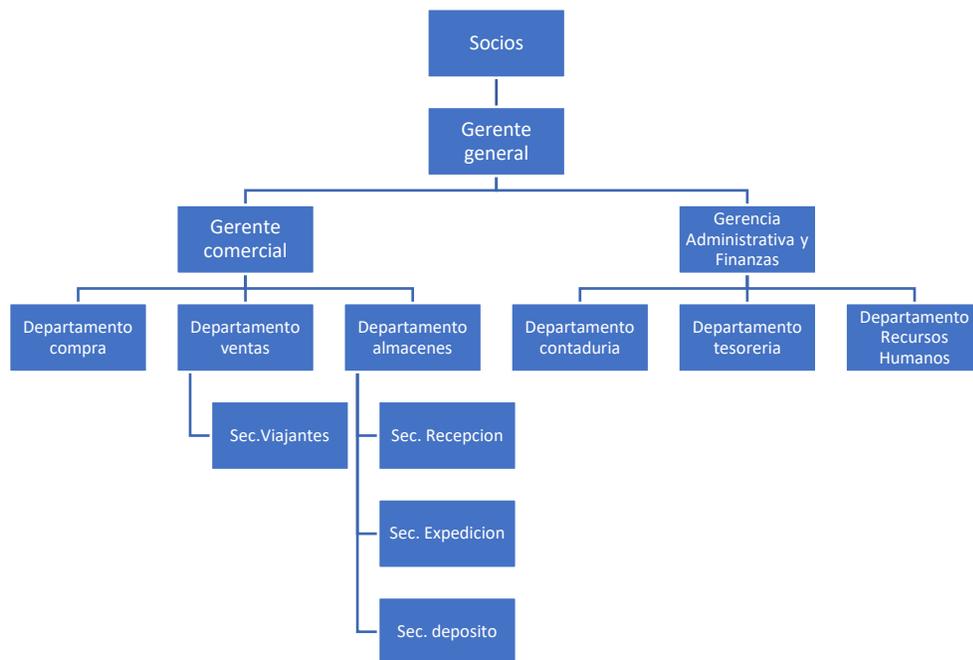
Para llevar a cabo la descripción del puesto, el primer paso es la definición del título del mismo y su ubicación en la estructura organizativa. En este sentido, se procedió a la creación de un organigrama de la organización, basado en la información recopilada durante una entrevista informal con el Gerente General. Además, se complementa con la observación directa de la estructura interna de la empresa.

Dentro de este proceso, se asignó un nivel jerárquico específico al departamento de Recursos Humanos, lo que contribuyó a establecer la posición y la relación de dicho departamento con otros sectores de la organización. Esta acción facilita la comprensión de la importancia y el alcance de las funciones del departamento en el contexto general de la empresa.



Se llevó a cabo una entrevista con el Gerente General con el propósito de obtener una comprensión integral de su perspectiva sobre la empresa y sus expectativas con respecto a la misma. Durante la entrevista, se discutió también su enfoque en lo que respecta a la selección de personal, así como si alguna vez había considerado o implementado un perfil del puesto, sobre lo cual nunca se le había cuestionado previamente y desconocía su utilidad. En este sentido, el Gerente General brindó asistencia en tiempo real para la elaboración del organigrama.

Imagen n°2: Organigrama de Distribuidora SRL



Fuente: *elaboración propia*

Como se puede apreciar en el análisis, esta posición reportará directamente a la Gerencia de Administración y Finanzas. Esta comunicación se establecerá de



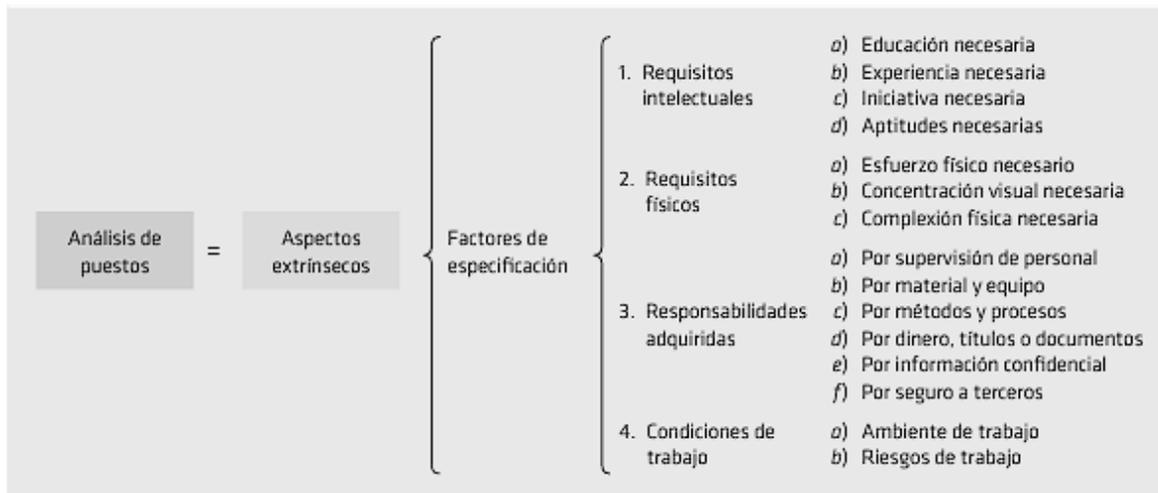
manera efectiva con todos los miembros de la organización, si bien se enfocará especialmente en el Departamento de Tesorería y Contaduría debido a su ubicación en la misma área funcional dentro de la estructura de la organización.

En cuanto a la descripción del puesto, se ha elaborado siguiendo las pautas recomendadas por Chiavenato. En este contexto, la descripción de puestos se concibe como una representación detallada de las atribuciones y responsabilidades inherentes a la posición. Esto incluye definir las tareas y actividades que el ocupante llevará a cabo (lo que hace), establecer la periodicidad con la que se ejecutarán dichas responsabilidades (cuándo se realizarán), describir los métodos o enfoques que se emplearán para el cumplimiento de las tareas (cómo se llevarán a cabo), y finalmente, comprender los objetivos subyacentes que justifican la existencia de la posición (por qué se desempeñan dichas responsabilidades).

Este enfoque metódico y detallado en la descripción del puesto permitirá una comprensión completa de las expectativas y la contribución que se espera del ocupante de la posición.

Una vez realizada la descripción lo que sigue es el analizar el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Imagen n°3: Análisis de puesto, aspectos extrínsecos.



Fuente: Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* página 120.

Descripción y análisis de Puesto: Referente de Recursos Humanos

Tabla n°1: Descripción y análisis de puesto del referente en Recursos Humanos.

	PERFIL DE PUESTO	Código: VZ.RHU.P.01
		Fecha Vigencia:
		Página 1 de 2
		Versión: 00
Elaboró:		Aprobó:
Francisco Javier Ruiz		



Puesto: Referente de Recursos Humanos

Sector: ADMINISTRACION Y FINANZAS

Departamento: Recursos Humanos

Objetivos principales:

- Garantizar la adquisición y retención del talento adecuado para la organización.
- Promover el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados.
- Propiciar acciones que contribuyan a un ambiente de trabajo armonioso y productivo.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y normativas
- Proponer técnicas destinada a la medición y mejora del desempeño del personal.

DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Colabora en la definición de descriptivo y perfiles de puestos.
2. Publica y actualiza vacantes de empleo según las necesidades de la organización.
3. Entrevista a candidatos y participa en la toma de decisiones de contratación. La selección y contratación se realiza según las necesidades de la



organización, lo que puede ser continuo. Utiliza entrevistas estructuradas y evaluaciones de candidatos para la selección y contratación.

4. Coordina el proceso de integración de nuevos empleados. El proceso de integración se lleva a cabo con cada nuevo empleado durante sus primeros días en la empresa. Implementa procesos de orientación y capacitación para la integración de nuevos empleados

5. Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de manera continua.

6. Coordinación y facilitación de programas de formación y desarrollo profesional. Se programan periódicamente según un calendario preestablecido.

7. Mantenimiento de registros actualizados de empleados, incluyendo legajos de personal y documentación laboral.

8. Coordina reuniones y sesiones de resolución de conflictos.

9. Facilitar la comunicación entre la dirección y los empleados.

10. Mantiene políticas de recursos humanos

11. Se mantiene actualizado sobre las leyes y regulaciones laborales.

12. Colabora en la implementación de procesos de revisión de desempeño y evaluación del personal. Se realizan según un calendario establecido, como anualmente o semestralmente. Utiliza herramientas de evaluación y retroalimentación para la identificación de necesidades de desarrollo.

1. Reporta a: GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS



ANALISIS DE PUESTO

2. Requisitos intelectuales:

- a. Escolaridad: Título universitario en Recursos Humanos, Administración o campo relacionado
- b. Experiencia: Mayor a un año en puestos similares (No excluyente)
- c. Adaptabilidad al Puesto: Capacidad para ajustarse a las dinámicas cambiantes del entorno laboral y a las necesidades de la organización.
- d. Iniciativa Requerida: Capacidad para tomar la iniciativa y proponer soluciones a desafíos de recursos humanos.
- e. Aptitudes Requeridas: Excelentes habilidades de comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo. Comprender y aplicar conceptos de recursos humanos. Trabajar bien en equipo y de manera independiente, Analizar situaciones y crear estrategias innovadoras, Detectar matices en las relaciones laborales, tomar decisiones rápidas en situaciones cambiantes

3. Requisitos Físicos:

- a. Esfuerzo Físico Requerido: Trabajo de oficina, requiere pasar extensos períodos frente a la computadora.
- b. Concentración Visual: Uso de computadoras y documentos en el trabajo diario.



4. Responsabilidades adquiridas

- a. Supervisión de Personal: Supervisar el cumplimiento de políticas de recursos humanos y proporcionar orientación y retroalimentación a los empleados.
- b. Dinero, Títulos o Documentos: Gestionar aspectos relacionados con la legajo y beneficios, asegurando la confidencialidad y precisión de los datos.
- c. Relaciones Internas y Externas: Facilitar la comunicación entre la dirección y los empleados, y mantener relaciones externas con candidatos y proveedores de capacitación.
- d. Información Confidencial: Mantener la confidencialidad de los datos de empleados y cuestiones laborales.

5. Condiciones de trabajo:

- a. Ambiente de Trabajo: Trabajo en una oficina con un entorno colaborativo y armonioso.
- b. Riesgos de Trabajo: Mínimos riesgos laborales, principalmente asociados con el trabajo en una oficina.

Fuente: elaboración propia.

Propuesta de modelo de reclutamiento y selección

Actualmente, la empresa emplea un enfoque de reclutamiento no formal que se basa, en recomendación de empleados o conocidos de los dueños de la empresa. Este método se caracteriza principalmente como un proceso de reclutamiento externo.



Para el reclutamiento interno, no se realiza una publicación interna de la búsqueda, sino que, si se observa un candidato que cumple con los requisitos y tiene la capacidad para desempeñarse en el puesto vacante, se le realiza la propuesta para cubrir el mismo.

La primera entrevista fue realizada al gerente general de la empresa, quien explicó que la mayoría de los empleados se contrataron sin la necesidad de una postulación y de pasar por un proceso de selección, ya que este grupo se caracteriza por ser familiares y/o conocidos, por lo que solo fueron entrevistados por el dueño de manera informal, haciendo introducción a las responsabilidades del puesto.

Los currículums vitae se reciben por vía WhatsApp, ya que en su mayoría son recomendaciones de empleados que comparten con el socio.

Llegado el momento de la selección, está se limita a una entrevista para la cual no se cuenta con formularios estructurados, ni con recursos humanos, ni técnicos, que garantice una lógica de lo evaluado.

Por la rapidez de cubrir los puestos, lleva a tomar decisiones sin la completa evaluación de los candidatos, el proceso de selección termina fallando y no cumpliendo su finalidad. Esto trae como consecuencia la falta de efectividad en el proceso, dando como resultado la poca adaptación del candidato seleccionado en el puesto, provocando que, al corto plazo, renuncie, o sea despedido por no desempeñarse de acuerdo a los objetivos planteados por el puesto.



Otro aspecto a considerar dentro de este proceso, es el plan de inducción el cual, al momento de cualquier ingreso, no se aplica ni se induce al candidato a temas empresariales ni del puesto, lo que provoca una sensación de falta de integración al equipo.

Analizada la situación actual del proceso de reclutamiento y selección en la empresa, se puede decir que la falta de técnicas y métodos actualizados no permiten contar con fuentes adecuadas para la captación de perfiles alineados a las necesidades, ni para cumplir de manera efectiva la selección del candidato idóneo, lo que lleva a la alta rotación que presenta la organización.

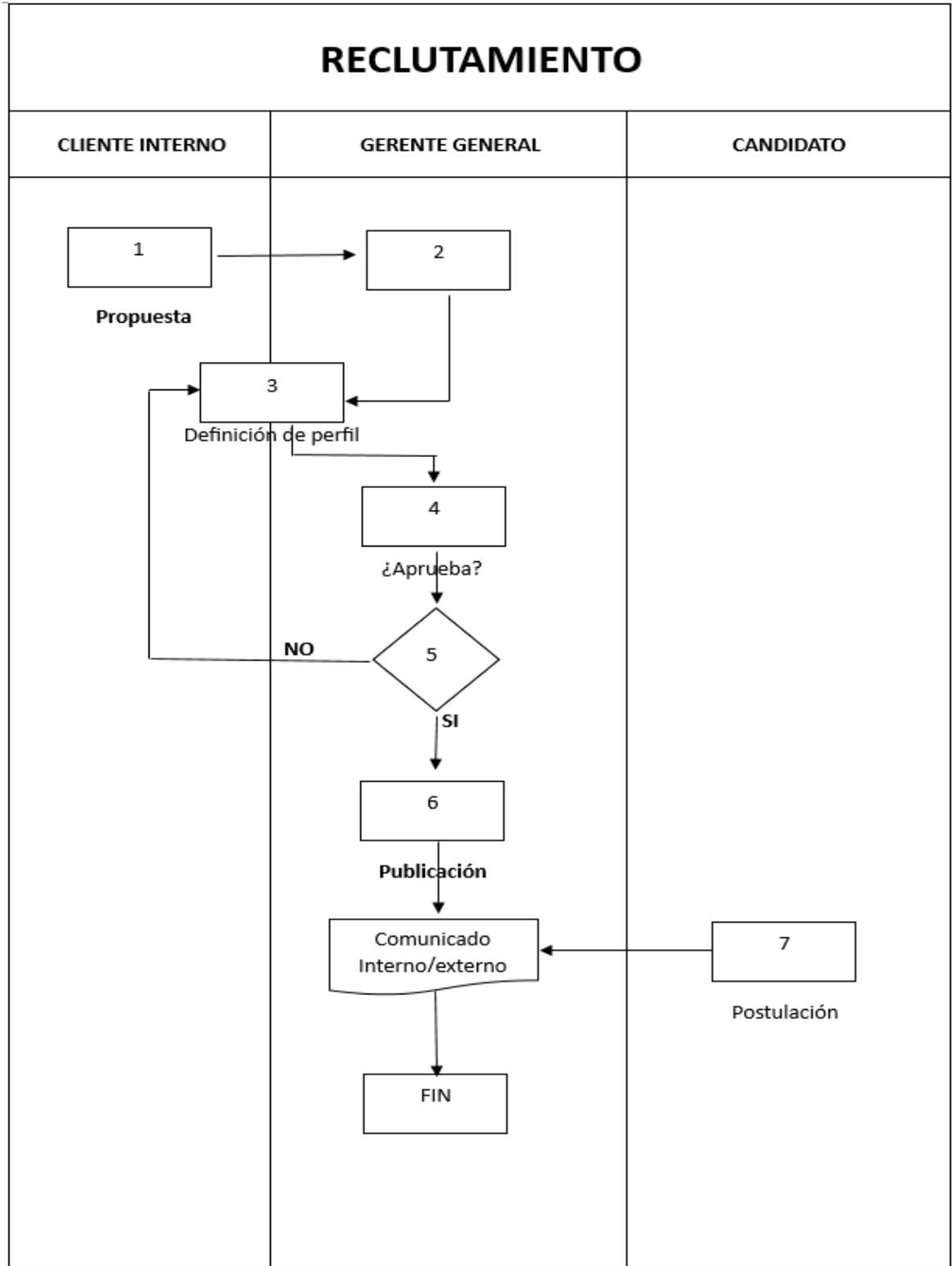
A continuación, se presenta un método de reclutamiento y selección que se centra en una aproximación más estructurada y eficiente.

Modelo de procedimiento: reclutamiento y selección

Luego se avanzó en el diseño del Modelo de Procedimiento de Reclutamiento y Selección. Este modelo propuesto, tiene la finalidad de fijar pautas y etapas que debe tener para realizar búsqueda específicamente del puesto de recursos humanos.

A continuación, se presenta la propuesta del Modelo de reclutamiento:

Tabla n°2: Modelo de reclutamiento para referente en recursos humanos.





Fuente: elaboración propia.

1) Presentar la propuesta al gerente general

En una primera instancia, la propuesta será presentada al gerente general, proporcionando una descripción detallada de los objetivos, alcances y beneficios previstos.

2) Aprobación de la propuesta por el Gerente General:

Tras la presentación, se aguardará la decisión del Gerente General respecto a la aprobación de la propuesta. En caso de obtener su aprobación, se avanzará al siguiente paso del proceso.

3) Definición conjunta del perfil de puesto:

En colaboración con el Gerente General, se procederá a definir el perfil del puesto en cuestión. Se presentará un perfil inicial, el cual será objeto de modificaciones conjuntas para adecuarlo de manera precisa a la visión y requisitos del Gerente General.

4) Aprobación o modificación del perfil de puesto:

La definición del perfil de puesto será sometida a la aprobación del Gerente General. En caso de rechazo, se realizarán ajustes según las indicaciones proporcionadas por él, asegurando así la alineación del perfil con las expectativas de la alta dirección

5) Publicación del puesto



La divulgación del puesto se llevará a cabo tanto interna como externamente, notificando a todos los miembros de la organización sobre la búsqueda para el puesto vacante. Además, se llevará a cabo una publicación externa a través de diversos canales, como internet, diarios, Instagram y WhatsApp, en consonancia con los objetivos organizacionales.

Para participar en un proceso de selección interna, el colaborador interesado deberá:

- Cumplir con los requisitos especificados en el comunicado interno.
- Comunicar su intención de participar a su Jefe Directo.
- Enviar su currículum vitae actualizado al referente de selección de dicho proceso, especificado en la publicación.
- Tener más de 6 meses de antigüedad en el cargo al momento de postularse.

6) Recepción de postulaciones: Se recibirán las solicitudes y currículums de todas las personas interesadas en el puesto, ya sea a través de correo electrónico o en formato físico, facilitando así el proceso de selección y evaluación de candidatos.

Proceso de selección

En el marco del proceso de selección, se propone una iniciativa con el objetivo de mejorar la efectividad y eficiencia en la elección del referente en recursos humanos. Tras realizar un análisis interno, se constató la ausencia de personal capacitado dentro de la organización para llevar a cabo entrevistas. Además, se identificó que el gerente



general, quien anteriormente realizaba las entrevistas, carece de la formación y habilidades necesarias para llevar a cabo este proceso de manera adecuada.

La principal intención de esta propuesta es asegurar que la etapa crítica de la entrevista de selección sea realizada por individuos con la formación y experiencia necesarias. Este enfoque busca prevenir la repetición de errores ocurridos en procesos de reclutamiento anteriores. La participación de profesionales especializados garantizaría una evaluación objetiva y exhaustiva de los candidatos, contribuyendo así a una toma de decisiones más informada en el proceso de selección.

A pesar de que la externalización del proceso pueda conllevar costos adicionales, se argumenta que esta inversión podría resultar más eficiente en comparación con los gastos asociados a la realización de entrevistas por parte del gerente general (costo de oportunidad). Además, liberaría al gerente general de la carga de realizar entrevistas, permitiéndole enfocarse en otras responsabilidades estratégicas dentro de la organización.

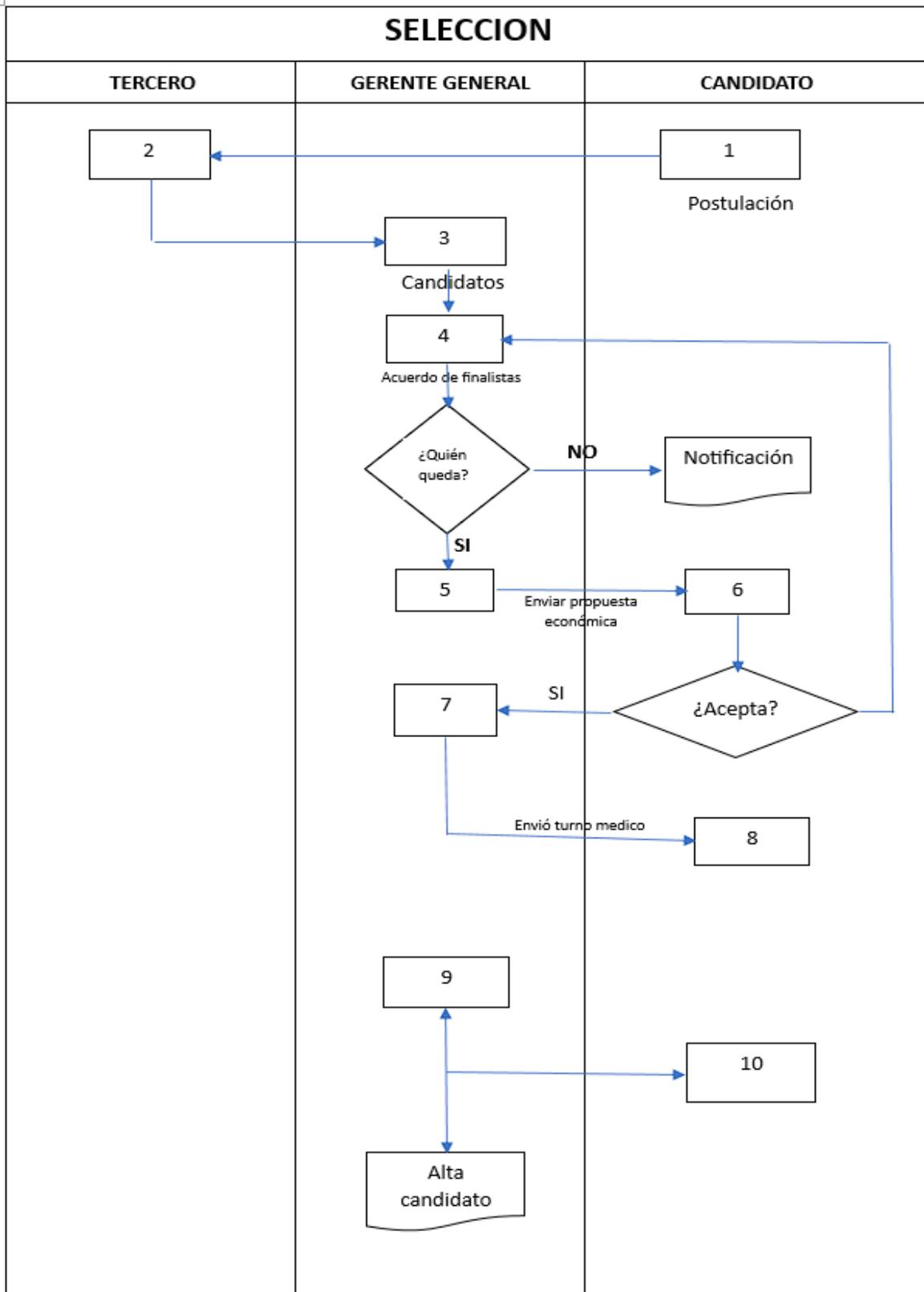
La ventaja clave de esta propuesta radica en la participación de especialistas en el proceso de selección, quienes aportarían una perspectiva especializada y un enfoque objetivo en la evaluación de los candidatos. Esta colaboración externa no solo optimizaría el proceso, sino que también podría contribuir significativamente a la calidad y eficacia del equipo seleccionado, fortaleciendo así el desempeño general de la organización.



La esencia de este enfoque de selección consiste en delegar la etapa de filtro de currículums, entrevistas, pruebas y evaluaciones de habilidades a expertos en el área. Una vez que estas tareas sean realizadas por especialistas, el proceso de selección se beneficiará de una mayor precisión y eficiencia.

A continuación, se proporciona un diagrama de flujo que detalla los pasos a seguir en el proceso de selección.

Tabla n°3: Modelo de selección para referente en recursos humanos.





Fuente: elaboración propia.

- 1- Al recibir las postulaciones, estas serán remitidas a una entidad especializada encargada de llevar a cabo el proceso de entrevistas, pruebas, evaluación de currículums y pruebas de habilidades.
- 2- Tercerización: Los procesos, tales como entrevistas, pruebas, evaluación de currículums y pruebas de habilidades, serán gestionados por una entidad especializada.
- 3- Recepción de documentación: La entidad especializada proporcionará una retroalimentación con los candidatos potenciales para ocupar el puesto de referente en recursos humanos.
- 4- Acuerdo finalista: elegirá de acuerdo al perfil requerido, al candidato que avanzará en las próximas etapas.
- 5- Propuesta económica: envía al candidato elegido la propuesta económica y condiciones laborales por medio de un mail.
- 6- Aceptación propuesta: El candidato acepta la propuesta económica por el mismo medio que se le envió la misma. En caso de que no acepte, se vuelve al punto 4.
- 7- Turno médico: coordinará los exámenes médicos para el candidato
- 8- El candidato realiza los estudios médicos de acuerdo a las indicaciones de brindadas por gerente general



9- Pedido documentación: Una vez obtenido el apto médico, gerente general solicitará al candidato la documentación necesaria para el alta y la archivará en su legajo personal dando lugar al Alta de Personal.

- Fotocopia DNI
- Constancia de CUIL
- Declaración Jurada de Domicilio
- Curriculum Vitae

Notificación candidatos que no avanzan en el proceso: notificar al o los candidatos de acuerdo a su origen de la siguiente manera:

Candidatos Internos: En el caso de candidatos internos que no hayan avanzado en la última instancia, se realizará una devolución “cara a cara” para compartir los resultados de los procesos a los cuales participó para poder brindarle devolución del proceso de manera adecuada.

Candidatos Externos: Se les notificará al o los candidatos que no hayan avanzado en la última instancia del proceso por medio de un mail.

10-El candidato envía documentación y se realiza el alta del candidato.

Recomendaciones

Para consolidar y mejorar la gestión de recursos humanos en Distribuidora SRL, se recomienda la creación de la figura del referente en recursos humanos. Las siguientes recomendaciones respaldan esta propuesta:



- **Optimizar la Gestión de Capacitaciones:** Se aconseja que el referente en recursos humanos asuma la responsabilidad de evaluar y mejorar la frecuencia y disponibilidad de las capacitaciones en toda la organización. Esto garantizará un desarrollo continuo de habilidades y conocimientos entre los miembros del equipo. Dándole además a las capacitaciones un marco formal.
- **Fortalecer las Iniciativas de Desarrollo Profesional:** El referente en recursos humanos debe liderar la mejora de las iniciativas de desarrollo profesional para asegurar un crecimiento efectivo y continuo de los empleados. Esto contribuirá a la retención de talento y al fortalecimiento del equipo.
- **Implementar una Estrategia Integral de Motivación:** Se sugiere desarrollar una estrategia integral de motivación que trascienda la remuneración. El referente en recursos humanos deberá tener un enfoque estructurado y sostenible para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción entre los empleados de Distribuidora SRL.
- **Concientización sobre Seguridad Laboral:** Para fomentar un entorno laboral seguro, se recomienda la implementación de programas periódicos de concientización y capacitación. Estos deben destacar la importancia de la seguridad en el trabajo, asegurando así la protección y bienestar de los empleados.
- **Establecer Prácticas Estructuradas:** Con el fin de proporcionar claridad y estructura, se aconseja fortalecer las prácticas laborales mediante descripciones de puestos claras y procesos de incorporación formal. Esto



garantizará que todos los empleados tengan acceso a información precisa y completa sobre sus roles y responsabilidades.

- **Respaldo a través de Encuestas:** Los resultados de las encuestas indican que el 85.9% de los empleados perciben de manera positiva la implementación de un referente en recursos humanos. Este respaldo demuestra la aceptación y el reconocimiento de la necesidad de fortalecer la gestión de recursos humanos en la organización.

Conclusiones

Después de llevar a cabo un exhaustivo análisis de la organización interna y evaluar la situación actual que atraviesa Distribuidora SRL, se llega a la conclusión de que la implementación de un referente de recursos humanos constituiría un aporte significativo para la mejora de la organización interna de la empresa. La propuesta incluye un detallado descriptivo y análisis de puestos con el objetivo de abordar los problemas existentes y establecer una estructura sostenible a lo largo del tiempo.

La identificación y validación de los problemas dentro de la organización nos condujeron a la búsqueda de soluciones que trasciendan la mera corrección superficial. La intención es evitar propuestas que actúen como simples parches temporales, perpetuando los mismos inconvenientes a largo plazo. La aspiración es establecer una base robusta en el ámbito de recursos humanos, permitiendo no solo la resolución de los desafíos actuales, sino también la creación de un entorno propicio



para retener el talento, fomentar el desarrollo profesional y facilitar el crecimiento integral de los colaboradores.

En síntesis, la conclusión de este trabajo implica el logro de los objetivos planteados. Se propone una alternativa para llevar adelante la gestión de recursos humanos que no solo busca mejorar la organización interna en Distribuidora SRL, sino que también se erige como un conjunto de herramientas diseñadas para perfeccionar la gestión de recursos humanos. Este enfoque integral tiene como finalidad no solo solucionar los problemas actuales, sino también establecer las bases necesarias para un crecimiento sostenible y un desarrollo continuo en el ámbito de los recursos humanos en la organización.

Bibliografía

- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- D'Arterio, H. (2022). *Porqué Gestión de Recursos Humanos*. Ficha de cátedra de la administración de recursos humanos I.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.



- Mejías, C. (2013). El sillón vacío; Selección y outplacement de talentos en el siglo XXI. Editorial Granicé.
- Munch, L (2015) *Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*
- Robbins, S.P. (2008). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias, y Aplicaciones* (11a ed.). Pearson.

Apéndice

A continuación, se presenta la encuesta realizada con sus respectivas preguntas:

Mi nombre es Francisco Javier Ruiz y soy un estudiante de último año de la carrera de Administración de Empresas. Como parte de mi tesis de investigación en el campo de Recursos Humanos y estoy haciendo un estudio del mismo en la organización. Tu participación en este cuestionario es esencial y contribuirá significativamente a mi investigación.

Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y serán utilizadas exclusivamente con fines académicos. No se divulgará ninguna información personal identificable. Agradezco sinceramente tu participación y contribución a este proyecto.

Si tienes alguna pregunta o necesitas aclaraciones sobre el cuestionario, no dudes en contactarme.

Gracias por tu colaboración



ACLARACIÓN lo que se pregunte en este cuestionario no significa que se vaya a aplicar en la organización, es únicamente de investigación.

Encuesta

1- ¿Indique qué tipo de reclutamiento y selección de personal se realiza en Distribuidora SRL?

- Interno
- Externo
- Todas las internas
- Ninguna

2- ¿Está usted de acuerdo con el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en Distribuidora SRL?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3- ¿Considera usted que Distribuidora SRL realiza capacitación a todos sus colaboradores?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces



- Muy pocas veces

- Nunca

4- ¿Cómo califica usted la capacitación y desarrollo en los niveles organizacionales de Distribuidora SRL?

- Excelente

- Muy bueno

- Bueno

- Regular

- Malo

5- ¿Distribuidora SRL realiza motivaciones frecuentes al personal?

- Siempre

- Casi siempre

- Algunas veces

- Muy pocas veces

- Nunca

6- ¿El clima laboral que existe en Distribuidora SRL es?

- Excelente

- Muy bueno

- Bueno

- Regular

- Malo



7- ¿La empresa se preocupa por la seguridad de su personal?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

8- ¿Los procesos de organización dentro de Distribuidora SRL se realizan de manera interrelacionada?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

9- ¿Considera que la coordinación de procesos de organización en Distribuidora SRL es?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

10-¿Está usted de acuerdo con la unidad de mando que existe en Distribuidora SRL?



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11-¿Sabes cuales son todas las actividades asociadas a tu puesto de trabajo?

- Si, conozco todas las actividades
- Conozco la mayoría de las actividades
- Conozco algunas actividades
- No estoy seguro/a de todas las actividades
- No, no estoy familiarizado/a con las actividades del puesto

12-¿Cómo te enteraste de las actividades asociadas a tu puesto de trabajo?

- A través de la descripción del puesto durante la entrevista de trabajo
- Mediante la capacitación proporcionada por la empresa
- Por observación y aprendizaje en el trabajo
- A través de manuales o documentos proporcionados por la empresa
- Por comunicación directa con mi supervisor/colega
- No estoy seguro/a



- Otro

13- ¿Cómo calificaría el diseño de un referente en gestión en recursos humanos en Distribuidora SRL?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional LA 2023

