

PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE AQUA S.A.

MODALIDAD: TRABAJO DE APLICACIÓN DE CONCEPTOS
Y TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN EN SITUACIÓN
LABORAL O AMBIENTE REAL

CORONEL, MARÍA VICTORIA

CORONELVIC15@GMAIL.COM

TUTORA: NAVARRO, CANDELARIA

2025



Contenido

Resumen.....	3
Introducción	4
Situación Problemática	4
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Marco Metodológico.....	5
Marco Teórico	6
Recursos Humanos y su rol estratégico en la organización	6
Procesos de Recursos Humanos y eficiencia operativa	6
Visión integrada de Recursos Humanos.....	7
Cambios e innovación en la gestión de Recursos Humanos	9
Investigación-acción como metodología para la mejora organizacional.....	9
Cuadro de Mando Integral	10
Ciclo PDCA como herramienta de mejora.....	11
Aplicación	12
Ciclo PDCA	12
Relevamiento de la Situación Actual.....	13
Entrevista a jefa de Recursos Humanos	13
Diagrama de Ishikawa	16
Análisis de indicadores.....	18
Recomendaciones	22
Conclusiones	24
Referencias.....	25
Apéndice.....	28



Resumen

La empresa Aqua S.A. es una embotelladora tucumana con más de 40 años de trayectoria, dedicada a la producción y distribución de aguas y bebidas gaseosas a todo el país. Su estructura productiva y comercial requiere una coordinación eficiente entre todas las áreas, siendo el área de Recursos Humanos un sector clave para garantizar el funcionamiento integral de la organización.

Actualmente, el área de Recursos Humanos enfrenta una alta dependencia de procesos manuales y un elevado uso de documentación física como recibos de sueldos impresos, legajos y formularios. Esto implica demoras en cuanto a tiempos de respuesta, incrementa el riesgo de errores y dificulta el acceso rápido a la información. Esta situación impacta negativamente en la eficiencia operativa, eleva los costos y limita la capacidad de respuesta ante las demandas de la empresa, representando una restricción estratégica para su desarrollo.

El presente trabajo de investigación con enfoque cualitativo y un diseño investigación-acción, tiene como objetivo general determinar el impacto de la falta de automatización en los procesos del área de Recursos Humanos y proponer soluciones que optimicen la eficiencia y la gestión de la información utilizando herramientas tecnológicas y digitales. Para esto, se requiere realizar entrevistas y utilizar la observación directa para entender la situación actual, identificar los procesos que requieren automatización y garantizar una propuesta de mejora que ajuste a los requerimientos del área y al contexto de la empresa.

El objetivo final de este plan de mejora en la gestión de RRHH es modernizar la ejecución de los procesos del área, incrementar productividad y eficiencia de estos, con el fin de centrarse en el desarrollo del talento y en la gestión estratégica del personal de Aqua S.A.

Palabras Clave: recursos humanos, procesos, automatización, eficiencia operativa

Introducción

Aqua S.A. es una reconocida empresa tucumana con gran trayectoria, dedicada a la producción y comercialización de aguas y bebidas gaseosas con presencia en todo el país. Con más de 40 años de trayectoria en el rubro, la estructura productiva y comercial de la empresa requiere de una coordinación eficiente entre todas las áreas, por lo que una gestión eficiente del capital humano es un factor clave para garantizar el funcionamiento integral de la organización.

En este contexto, el área de Recursos Humanos de Aqua S.A. gestiona tareas clave como la administración de personal, el reclutamiento, la capacitación y el control de asistencia de aproximadamente 200 empleados. Sin embargo, se ha identificado que gran parte de estos procesos se desarrollan de forma manual y con un uso intensivo de documentación física, lo que genera demoras, aumenta el riesgo a cometer errores y dificulta el acceso rápido a la información. Esta situación afecta a la eficiencia operativa y limita la capacidad para responder de manera ágil a las necesidades de la organización.

Frente a este escenario, el presente trabajo está orientado a indagar sobre el funcionamiento, los procesos y la gestión del área de Recursos Humanos de esta organización, proponiendo herramientas que permitan automatizar tareas clave, centralizar la información y optimizar los tiempos de respuesta, contribuyendo a modernizar la gestión interna y mejorar la calidad del servicio que el área presta al conjunto de la empresa.

Situación Problemática

El área de Recursos Humanos de Aqua S.A. desarrolla gran parte de sus tareas mediante procedimientos basados en documentación física, como legajos impresos, formularios firmados y recibos de sueldo en papel.

Esta falta de automatización y digitalización en los procesos y el manejo físico de grandes volúmenes de documentación implica un mayor uso de recursos materiales y espacio de archivo, lo que genera retrasos en tiempos de respuesta, aumenta las posibilidades de cometer errores y provoca reclamos frecuentes de parte de los empleados. Todo esto, termina afectando la productividad y eficiencia operativa del área.

De esta manera, la empresa identifica la necesidad de revisar y reorganizar sus procesos administrativos del área de Recursos Humanos, con el fin de disponer de un rápido acceso a la información, que facilite la gestión diaria y la productividad interna, mejorando la calidad del servicio brindado a los empleados y a la organización en general.

Preguntas de Investigación

1. ¿Qué procesos del área de Recursos Humanos se realizan actualmente con soporte físico y cómo están organizados?

2. ¿Cómo impacta la automatización de los procesos del área de Recursos Humanos de Aqua S.A. en la eficiencia operativa?



3. ¿Qué opciones de mejora en la gestión de Recursos Humanos son adecuadas para el contexto de esta empresa?

Objetivo General

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar el impacto del nivel de automatización en los procesos del área de Recursos Humanos de Aqua S.A., con el fin de proponer soluciones que optimicen la eficiencia operativa, la gestión de la información y la calidad del servicio interno.

Objetivos Específicos

1. Describir los procesos actuales del área de Recursos Humanos y su grado de dependencia del uso de documentación física.
2. Identificar de qué manera el nivel de automatización influye en la eficiencia operativa de los procesos del área de Recursos Humanos de Aqua S.A.
3. Diseñar una propuesta de mejora que incluya la implementación de soluciones tecnológicas y digitales, adaptadas al contexto y a los requerimientos específicos de la empresa.

Marco Metodológico

Este trabajo de investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con un diseño investigación-acción de alcance descriptivo y propositivo, ya que no solo se busca comprender de manera detallada la situación actual del área de Recursos Humanos de Aqua S.A., sino también plantear e impulsar una propuesta de mejora para optimizar la eficiencia de los procesos.

El diseño es no experimental y transversal, dado que la recolección de datos es en un único momento temporal, sin manipular variables para comprender el problema desde la realidad misma de la empresa. Para esto, como herramientas de recolección de datos, se emplean entrevistas semiestructuradas dirigidas a la jefa del área de Recursos Humanos, con el objetivo de conocer en detalle los procesos actuales y sus limitaciones. Asimismo, se realizan observaciones directas en el lugar de trabajo para identificar flujos de información, uso de documentos físicos y tiempos de respuesta.

El enfoque y el diseño elegidos permiten facilitar la comprensión de la realidad de la empresa para garantizar que la propuesta de mejora en el área de Recursos Humanos esté directamente vinculada con las necesidades detectadas y sea viable de implementar.

Marco Teórico

Recursos Humanos y su rol estratégico en la organización

La gestión de Recursos Humanos ha evolucionado hacia una función estratégica que busca alinear el capital humano con los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011; Robbins, Judge, 2009). Esta evolución implica que el área no solo se encarga de procesos operativos como reclutamiento, selección y administración de personal, sino también participa en la formación, desarrollo y retención del talento humano contribuyendo de manera directa al logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2019) señala que el capital humano constituye uno de los principales activos de la empresa, por lo cual su gestión debe orientarse a potenciar las competencias individuales y colectivas, motivar a los colaboradores y generar un entorno de trabajo que promueva la innovación, la productividad y el compromiso. Es por esto que el área de RRHH adquiere una visión sistémica, donde las personas dejan de ser vistas como simples recursos para convertirse en socios estratégicos que aportan valor y diferenciación competitiva.

Según Cravino (2013), la gestión estratégica de Recursos Humanos implica alinear la gestión del talento con la estrategia corporativa, permitiendo que las personas sean un factor diferenciador en la competitividad empresarial y respondan a la visión y misión empresariales. En este sentido, el área de RRHH debe contar con herramientas y procesos que le permitan trabajar de manera ágil y eficiente, adaptándose a los desafíos del entorno.

Procesos de Recursos Humanos y eficiencia operativa

Robbins, Coulter y DeCenzo (2017) señalan que la eficiencia operativa de RRHH depende de la capacidad para gestionar información precisa y oportuna, minimizando tiempos y errores que afectan a la calidad del servicio interno. Para lograrlo, es fundamental que los procesos estén estructurados y respaldados por sistemas adecuados, evitando la duplicación de tareas y facilitando la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, en muchas organizaciones, los procesos aún dependen de documentación física, lo que ralentiza la gestión y dificulta la toma de decisiones.

Chiavenato (2011) clasifica los procesos de RRHH en subsistemas interrelacionados, que abarcan todo el ciclo de gestión del talento humano:

1. Incorporación: procesos relacionados con la atracción y selección de talento, incluyendo reclutamiento, selección, inducción y socialización de nuevos colaboradores.

2. Aplicación: definición de puestos, diseño de responsabilidades y evaluación del desempeño, asegurando que las personas estén alineadas con los objetivos de la organización.
3. Compensación: administración de salarios, beneficios y sistemas de incentivos que promuevan la motivación y retención del talento.
4. Desarrollo: formación continua, planes de carrera y programas de liderazgo, orientados a incrementar las competencias individuales y colectivas.
5. Retención: acciones destinadas a fomentar el bienestar laboral, mejorar el clima organizacional y generar compromiso en los empleados.
6. Control: gestión de la información, cumplimiento normativo y seguimiento de indicadores clave que permitan evaluar la efectividad de las políticas de RRHH.

Cuando estos procesos carecen de herramientas tecnológicas, su ejecución se vuelve más costosa en tiempo y recursos, afectando directamente la productividad y la capacidad de respuesta del área.

Cravino (2013) sostiene que la automatización de los procesos de RRHH no solo agiliza la operatividad, sino que también brinda mayor visibilidad y trazabilidad de la información. En este sentido, la incorporación de tecnologías digitales transforma la gestión de RRHH en un factor estratégico, capaz de generar ventajas competitivas sostenibles.

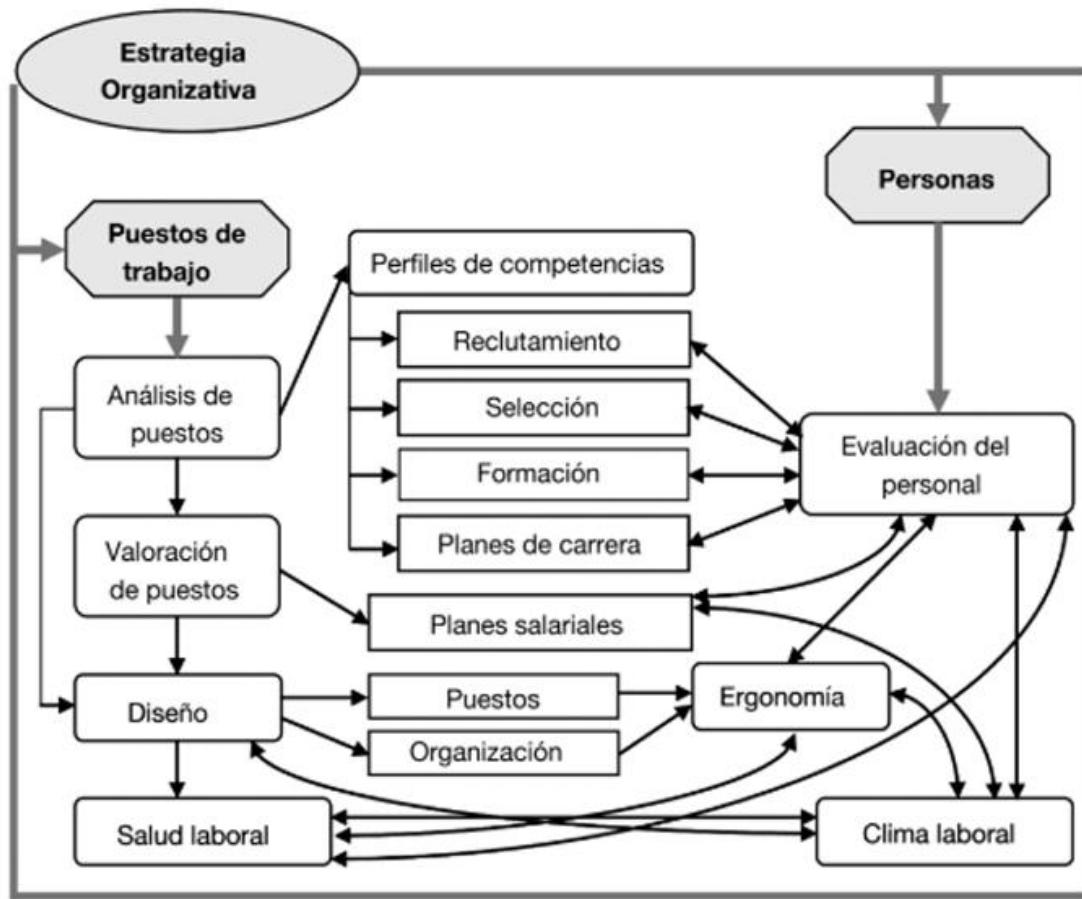
Visión integrada de Recursos Humanos

Pereda Marín (1997) y Berrocal Berrocal (2007) introducen el concepto de visión integrada de Recursos Humanos, el cual plantea que el área de RRHH debe ser entendida como un sistema global, donde cada proceso está interrelacionado con los demás y contribuye al funcionamiento general de la organización.

Esta perspectiva permite que la gestión del talento no se perciba como un conjunto de tareas aisladas, sino como un flujo continuo de actividades estratégicas que tienen impacto directo en la productividad y la competitividad.

Figura 1

La gestión integrada de Recursos Humanos



Fuente: Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Centro de Estudios Ramón Areces.

Según estos autores, la visión integrada implica:

- Interconectar los procesos de incorporación, desarrollo, compensación y retención para evitar duplicidades y garantizar coherencia en la gestión.
 - Promover la alineación de RRHH con la estrategia organizacional, asegurando que las decisiones relacionadas con el personal estén orientadas a los objetivos corporativos.
 - Garantizar que la información circule de manera fluida entre todas las áreas, permitiendo que la empresa cuente con datos confiables y actualizados para la toma de decisiones.
 - Impulsar una cultura organizacional sólida, basada en la colaboración y la innovación.

En contextos empresariales actuales, caracterizados por la transformación digital, esta visión integrada cobra aún más relevancia. La implementación de sistemas tecnológicos que centralicen la información y automatizan procesos permite

materializar este enfoque, eliminando barreras entre áreas y favoreciendo la coordinación interna.

Cambios e innovación en la gestión de Recursos Humanos

Hatum (2015) sostiene que las empresas deben desarrollar capacidad de adaptación y resiliencia organizacional. En este sentido, la gestión de Recursos Humanos juega un papel clave, ya que es la responsable de alinear el talento humano con la estrategia corporativa y promover una cultura organizacional abierta a la innovación y la mejora continua. El autor plantea que la adopción de tecnologías en RRHH no solo impacta en la productividad, sino que también favorece la innovación organizacional. Además, la digitalización contribuye a la sustentabilidad, reduciendo el uso de papel y optimizando el espacio físico.

Según Pereda Marín (1997), el cambio exitoso se sustenta en la alineación entre las necesidades de la empresa, las capacidades del personal y los recursos tecnológicos disponibles. Cuando estos factores no se encuentran equilibrados, el cambio puede generar resistencias internas, confusión y falta de resultados. En cambio, cuando existe coherencia entre ellos, se promueve una transición fluida y sostenible, que potencia la competitividad organizacional. Esto es especialmente relevante en sectores donde la rapidez para adoptar soluciones innovadoras representa una ventaja frente a la competencia.

En este contexto, Robbins y Judge (2009) sostienen que la innovación no debe entenderse únicamente como la incorporación de tecnología, sino como un proceso cultural que implica cuestionar prácticas establecidas, fomentar la creatividad y promover la participación activa de los colaboradores. Es así como el rol de RRHH es facilitar la gestión del cambio, diseñando estrategias de comunicación, capacitación y acompañamiento que permitan superar resistencias y consolidar nuevas formas de trabajo.

Investigación-acción como metodología para la mejora organizacional

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), la investigación-acción es un enfoque que combina el estudio sistemático de una realidad con la implementación de acciones de mejora. En el contexto del área de RRHH, esta metodología permite diagnosticar el estado actual de los procesos, identificar oportunidades de automatización y proponer soluciones adaptadas a las particularidades de la organización.

Este tipo de investigación no se limita a describir una situación, sino que busca intervenir activamente para resolver problemas, generando un ciclo de diagnóstico-acción-evaluación que retroalimenta la gestión y promueve la innovación.

Dentro de este enfoque, es esencial el uso de técnicas de recolección de datos que brinden información confiable y detallada. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), la observación directa consiste en examinar de manera sistemática las conductas, actividades o procesos en su contexto natural, lo que permite obtener datos precisos sobre cómo se desarrollan en la práctica.

Otra técnica de recolección de datos es la entrevista, la cual es definida por los mismos autores como una interacción cara a cara, planificada y estructurada, cuyo propósito es obtener información relevante a partir de la experiencia, opiniones y conocimientos de los participantes. Las entrevistas semiestructuradas resultan especialmente adecuadas en la investigación-acción, ya que combinan preguntas previamente definidas con la flexibilidad necesaria para profundizar en temas emergentes durante la conversación.

El uso complementario de estas técnicas permite construir una visión integral de la realidad organizacional, combinando la objetividad de la observación con la subjetividad de las percepciones y experiencias de los actores involucrados. Esto garantiza que las propuestas de mejora derivadas de la investigación estén basadas en evidencia, favoreciendo la implementación de soluciones viables y sostenibles dentro de la empresa.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, es un modelo de gestión estratégica desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996) con el propósito de transformar la estrategia organizacional en un conjunto coherente de objetivos medibles e indicadores de desempeño. El CMI permite vincular la estrategia con la acción, alineando todos los niveles de la organización con los objetivos estratégicos.

El modelo se estructura sobre cuatro perspectivas interconectadas, que reflejan los principales ejes de la gestión organizacional:

- **Perspectiva Financiera:** Evalúa el desempeño financiero de la empresa, los resultados económicos y cómo estos influyen en el valor para los accionistas
- **Perspectiva del Cliente:** Mide la satisfacción, fidelización y percepción de valor por parte de los clientes.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Analiza la eficiencia y efectividad de los procesos clave que permiten cumplir con las expectativas del cliente y alcanzar los resultados financieros deseados.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Evalúa la capacidad de la organización para innovar, mejorar y adaptarse, abarcando dimensiones como la cultura organizacional, la formación del personal y el uso de sistemas de información.

La principal contribución del CMI radica en su capacidad para integrar los objetivos estratégicos en un esquema lógico de causa y efecto. De esta manera, el aprendizaje y el crecimiento fortalecen los procesos internos, que a su vez mejoran la satisfacción del cliente, lo que finalmente se traduce en un mejor desempeño financiero. También permite mejorar la comunicación estratégica dentro de la organización y la alineación entre las distintas áreas, integrando sus metas con la estrategia global. Finalmente, actúa como un sistema de control de gestión, permitiendo monitorear los avances, detectar desviaciones y tomar decisiones correctivas de manera oportuna, contribuyendo a la eficiencia y sostenibilidad de la empresa.

Ciclo PDCA como herramienta de mejora

El Ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), también conocido como Círculo de Deming, fue desarrollado originalmente por Walter A. Shewhart y posteriormente difundido y perfeccionado por W. Edwards Deming (1986). Es una herramienta de mejora continua utilizada para gestionar y optimizar procesos dentro de una organización. Su aplicación permite estructurar la toma de decisiones y promover una cultura de aprendizaje constante, garantizando que los cambios implementados sean sostenibles y estén alineados con los objetivos estratégicos.

Las etapas del ciclo son:

- Plan (Planificar): consiste en identificar las oportunidades de mejora, definir los objetivos y diseñar un plan de acción detallado con indicadores medibles.
- Do (Hacer): implica ejecutar las acciones planificadas, capacitar al personal involucrado y poner en marcha los cambios de manera controlada.
- Check (Verificar): en esta fase se miden los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos establecidos para determinar el grado de cumplimiento y detectar desviaciones.
- Act (Actuar): finalmente, se implementan las acciones correctivas o de mejora basadas en los resultados de la verificación, ajustando los procesos y reiniciando el ciclo para continuar mejorando.

Aplicar el ciclo PDCA en Recursos Humanos permite transformar la mejora en un proceso continuo, consolidando aprendizajes y asegurando que cada innovación contribuya efectivamente a la eficiencia operativa y al desarrollo organizacional sostenible.

Aplicación

Ciclo PDCA

Para llevar a cabo este estudio, donde se busca proponer mejoras para la situación actual del área de Recursos Humanos de Aqua S.A., es de gran ayuda guiarse con un proceso estructurado en etapas, como sugiere el **ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)**, también conocido como ciclo de Deming. Dichas etapas se dividen en: planificar, hacer, chequear y actuar.

Siguiendo esta estructura, se propone realizar las siguientes acciones en cada etapa mencionada:

1. Plan (Planificar)

- Diagnóstico del estado actual del área de RRHH, en este caso, a partir de entrevistas y observación directa.
- Detección de procesos críticos que se realizan en el área, identificando cuál de estos requiere mayor atención.
- Identificación de la situación problemática.
- Definición de objetivos específicos para mejorar la situación actual.

2. Do (Hacer)

- Diseño de un plan de acción a aplicar.
- Definir objetivos que se buscan conseguir e iniciativas a tomar para ello.
- Selección de un sistema que permita la digitalización para el proceso de Administración de Personal.
- Capacitación del personal en el uso del sistema.
- Implementación del sistema elegido y migración de datos.

3. Check (Verificar)

- Evaluación y medición a partir de indicadores de gestión.
- Revisión de feedback del personal sobre el nuevo sistema realizando encuestas.
- Análisis de cumplimiento de objetivos planteados.

4. Act (Actuar):

- Ajuste del sistema en función de los resultados y comentarios de los usuarios, en caso que sea necesario.
- Definición de nuevos objetivos para una innovación continua.
- Extensión de la digitalización a otros procesos del área.

Esta herramienta permite seguir un orden al aplicar un plan de mejora, garantizando que cada etapa (desde la planificación hasta la acción) sea medible y evaluable. Para el desarrollo de este trabajo, se hará foco en la primera etapa (planificar), ya que servirá como base para el mismo y para realizar el diagnóstico necesario.

Relevamiento de la Situación Actual

Para abordar los desafíos identificados en el área de Recursos Humanos de Aqua SA, es importante realizar un análisis adecuado de la situación actual del área. El mismo se realiza a partir de observación directa y una entrevista a la jefa del área, abarcando aspectos clave como la identificación de procesos clave, reconociendo cuáles de estos demandan mayor tiempo y recursos, así también como cuales utilizan recursos digitales actualmente, y las oportunidades de mejora generales en el área.

Con el fin de llevar a cabo este diagnóstico de la empresa, resulta útil conocer su misión y visión, ya que se trata de elementos clave que muestran su identidad y guían sus acciones.

Misión:

Ofrecer bebidas de alta calidad, sabor y tradición y asegurar que nuestros productos sean la opción ideal para momentos especiales en la mesa familiar.

Visión:

Ser un referente como el mejor sabor argentino en la industria de bebidas carbonatadas. Mantener y fortalecer los valores de calidad, sabor y tradición que definen a la marca.

Entrevista a jefa de Recursos Humanos

Se realiza una entrevista de preguntas abiertas a la jefa del área en estudio con el fin de conocer más a profundidad la situación actual de la misma, haciendo énfasis en los procesos claves, las oportunidades de mejora en estos y las posibles propuestas de mejora con respecto a la digitalización. A partir de las respuestas, se interpreta lo siguiente:

Procesos clave que gestiona actualmente el área de RR. HH.:

- **Administración de personal y nómina:** desarrollando tareas como control de presentismo, altas, bajas, horas extra, liquidación de sueldos y cumplimiento de CCT 152/91 y LCT 20.744.
- **Selección y Reclutamiento:** desempeñando tareas de gestión de perfiles, entrevistas y coordinación con jefaturas en el caso de nuevas incorporaciones.
- **Capacitación y Desarrollo:** lo que implica la detección de necesidades de formación y organización de instancias de capacitación.
- **Comunicación Interna y Clima Laboral:** con tareas como elaboración de comunicados, gestión de beneficios y seguimiento de reclamos.
- **Higiene, seguridad y normas internas:** sobre códigos de vestimenta y orden en los puestos, coordinando con ART y realizando controles de documentación legal.

De tales procesos, se destacan cuales se realizan con soporte digital y cuales con herramientas digitales. A continuación, en la Figura 2, se presenta un cuadro comparativo con estos procesos destacando la necesidad de automatizar algunos:



Figura 2

Nivel de digitalización de los procesos de Recursos Humanos

PROCESO DE RRHH	SOPORTE FÍSICO ACTUAL	SOPORTE DIGITAL ACTUAL	NECESIDAD DE DIGITALIZACIÓN
Administración de Personal	Legajos impresos, formularios firmados, recibos en papel	Cronos (asistencia), Excel (control), sistema de liquidación	Alta: gestión de legajos digitales, integración sistema de presentismo con liquidación
Reclutamiento y Selección	Formularios de requerimiento firmados	LinkedIn, Excel, Google Forms	Media: circuito digital de aprobaciones y seguimiento centralizado
Capacitación y Desarrollo	Listados de asistencia en papel	Registros en planillas digitales	Media: plataforma de e-learning y seguimiento online
Comunicación Interna y Clima Laboral	Carteleras en planta Reclamos y consultas presenciales en papel	Correo electrónico, WhatsApp corporativo, Canva	Media: boletín digital y encuestas sistematizadas
Higiene y Seguridad	Entrega de EPP y acuses en papel	Planillas de control digital	Media-Alta: gestión documental digital y trazabilidad en sistema centralizado

Fuente: Elaboración propia

Entre los sistemas y herramientas digitales utilizados actualmente, se destacan: Cronos, Excel, correo electrónico, WhatsApp y Canva. Por otra parte, se reconoce que el proceso de Administración de Personal es el que actualmente implica el mayor uso de papel físico. Por lo cual, la digitalización sumaría valor, principalmente con la gestión de legajos, los recibos de sueldo y formularios digitales.

Procesos que demandan mayor tiempo y existencia de errores

Como parte de la etapa de diagnóstico, la etapa “planificar” del ciclo PDCA, se busca detectar cual o cuales de estos procesos mencionados resultan críticos en el área de Recursos Humanos. Con la entrevista, se pudo detectar que lo que demanda mayor tiempo y recursos es principalmente el proceso de liquidación de sueldos y control de



presentismo y horas extra. Estas actividades son las que también presentan mayores errores y reclamos por parte de los empleados de la empresa, principalmente cuando existen diferencias en la liquidación por cargas de horas extras o nocturnas por parte de los operarios, así como también por retrasos en la comunicación de altas o bajas por parte de jefaturas, reclamos por permisos o licencias no registradas correctamente y malentendidos sobre alcance de beneficios o normas internas.

Todas estas actividades anteriormente mencionadas, corresponden **al proceso de Administración de Personal**. Es por esto que se considera empezar un proceso de digitalización para este proceso puntualmente, con lo cual se busca minimizar tiempos de respuesta y reducir errores.

Resistencia al cambio

Si bien la necesidad de un cambio es evidente, es importante tener en cuenta la existencia de una posible resistencia cultural sobre la aplicación de nuevos sistemas por parte de los mandos medios y operativos acostumbrados al papel, así como una percepción de “mayor control” que puede generar rechazo. También, las limitaciones tecnológicas en la planta y la curva de aprendizaje para las jefaturas y analistas al adoptar nuevos sistemas son factores determinantes ante la decisión de una implementación de mejora.

Con esta información obtenida en la entrevista realizada sobre la situación actual del área de Recursos Humanos de Aqua S.A., se pueden identificar algunas palabras clave resonantes, las cuales se presentan en la siguiente nube de palabras de la figura 3, para una mejor comprensión y análisis de la misma.

Figura 3

Nube de palabras de la entrevista



Fuente: Elaboración propia

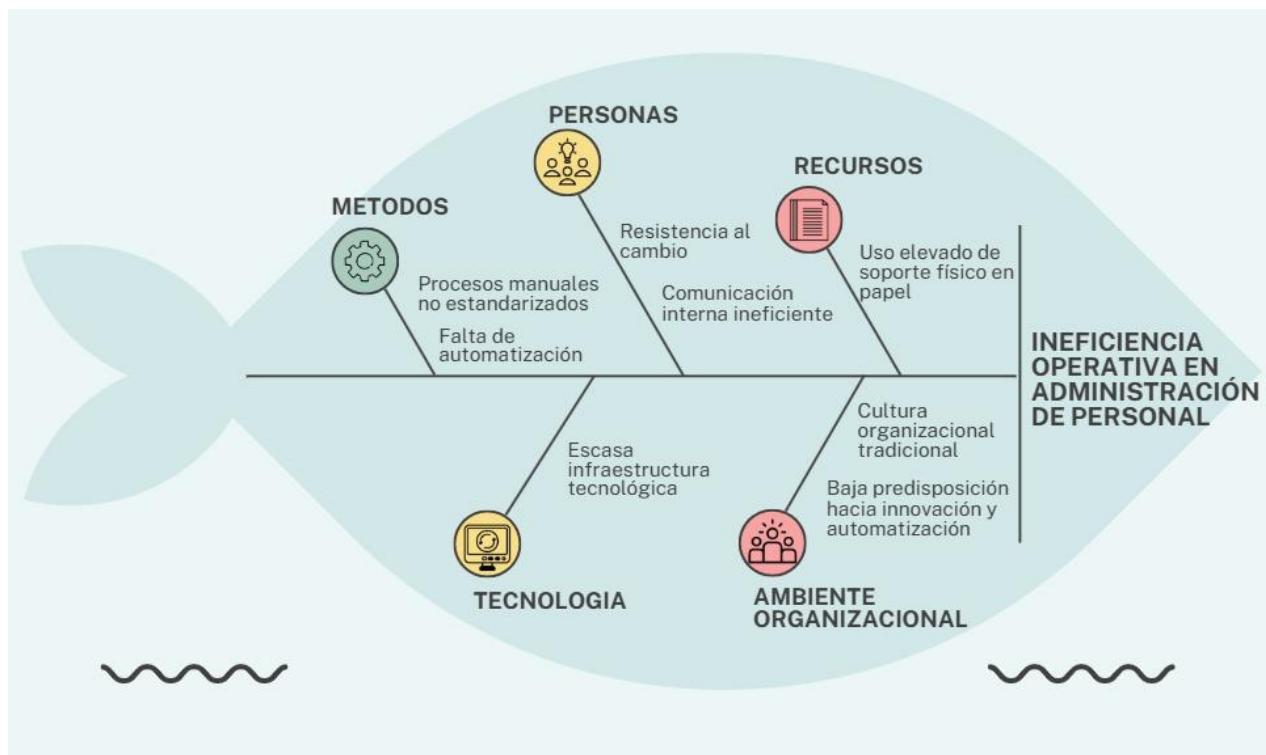
Este relevamiento evidencia que el área de Recursos Humanos de Aqua S.A. tiene una estructura bien definida, pero depende en gran medida de procesos manuales y documentación física. Si bien también se identifican desafíos importantes, como la resistencia al cambio por parte de algunos empleados y algunas limitaciones tecnológicas, esta información refuerza la importancia de implementar un sistema para la Administración de Personal, en forma de una aplicación para celulares, que permita el fácil acceso por parte de todos los empleados, integrar procesos y datos, mejorar la comunicación interna y la eficiencia de los procesos.

Diagrama de Ishikawa

Con este análisis exhaustivo del área bajo estudio, se detecta la situación problemática actual, que corresponde a la falta de eficiencia en la ejecución de tareas de Administración de Personal, provocando retrasos en los tiempos de respuesta y errores frecuentes. Las causas de esta situación se pueden ver representadas de manera gráfica en un Diagrama de Ishikawa o diagrama causa-efecto, ilustrado en la Figura 4.

Figura 4

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la figura 4, entre las principales causas identificadas en esta situación figuran:

1. Falta de automatización, realizando procesos de manera manual.
2. Uso elevado de soporte físico en papel.
3. Escasa infraestructura tecnológica de la empresa.
4. Posible resistencia al cambio y falta de una buena comunicación interna.
5. Existencia de una cultura tradicional con una baja predisposición hacia la innovación y la automatización.

Estas causas son propias de una cultura organizacional tradicional, pero el problema es que implican que la calidad del servicio interno que brinda el área de Recursos Humanos al personal de Aqua S.A. sea deficiente, lo que se ve plasmado en las quejas y reclamos frecuentes.

Análisis de indicadores

Para llevar adelante una propuesta de mejora para el área de Recursos Humanos de Aqua S.A. es importante contar con herramientas que permitan medir los avances y resultados de cada etapa. En este sentido, los indicadores clave de desempeño (KPIs) resultan fundamentales para evaluar si los objetivos propuestos para este proceso se cumplen y qué acciones deben reforzarse o ajustarse para este fin. Gracias a estos indicadores, es posible observar de manera concreta el impacto de la automatización en la eficiencia operativa y en la gestión del área de Recursos Humanos.

Con este fin, se propone la utilización de un Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta que permite traducir la estrategia en objetivos medibles y analizar la gestión del proceso de cambio desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes (en este caso se trata de los empleados, quienes reciben los servicios internos del área de Recursos Humanos)
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

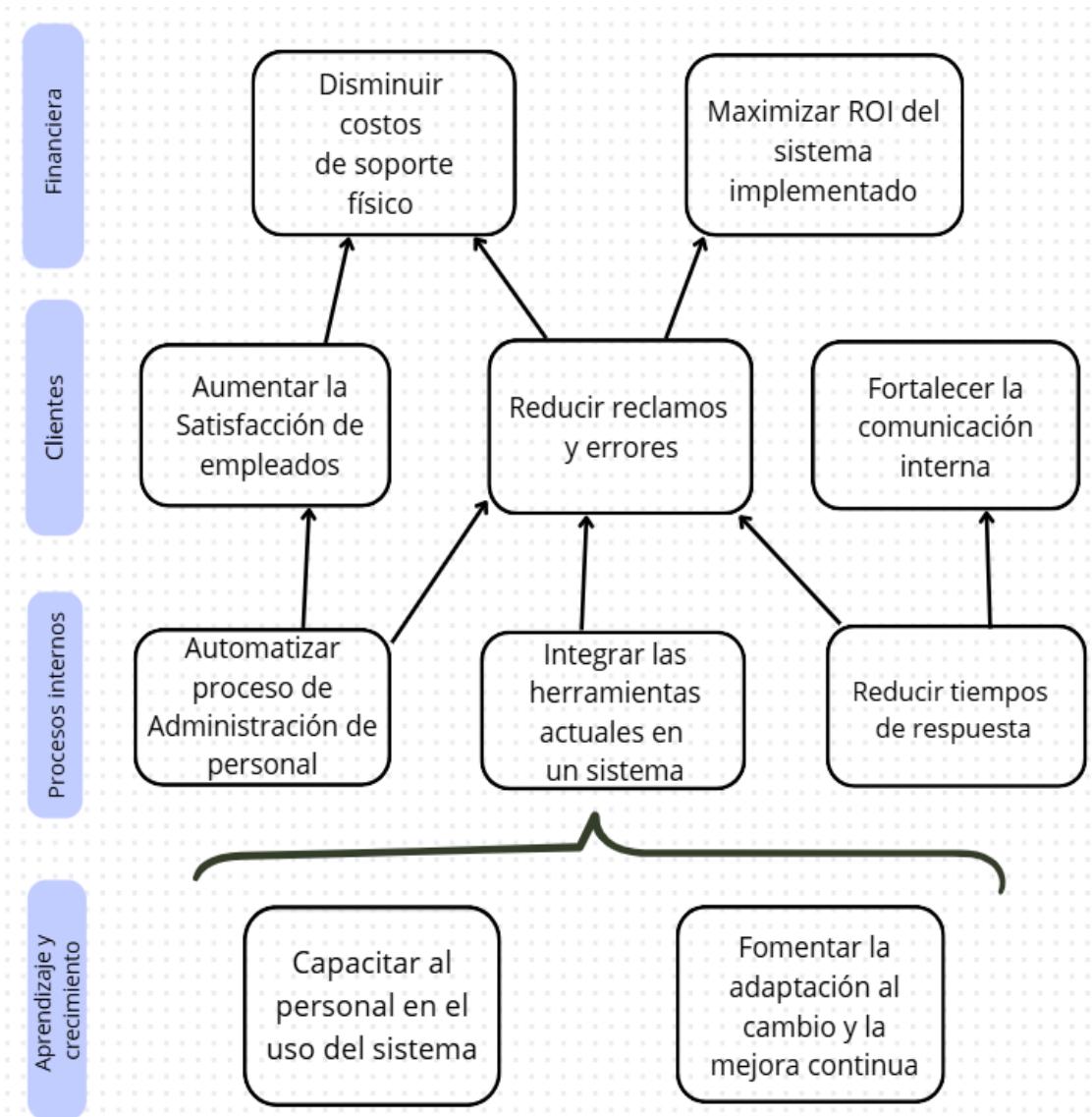
En primer lugar, se definen los objetivos a cumplir según cada perspectiva. Esto se ve reflejado en un **Mapa Estratégico** (Figura 5), que muestra cómo se relacionan los objetivos propuestos para cada perspectiva entre sí.

Los objetivos que se propone alcanzar con esta propuesta de mejora para el área bajo estudio, son:

- Disminuir costos existentes en papelería para soporte físico.
- Maximizar el ROI (retorno de la inversión) que se obtenga del sistema implementado.
- Aumentar la satisfacción de los empleados con respecto al servicio interno otorgado a los mismos.
- Reducir reclamos y posibilidades de errores concurrentes.
- Fortalecer la comunicación interna entre áreas.
- Automatizar el proceso de Administración de Personal, como punto de partida de la digitalización.
- Integrar herramientas que se utilizan actualmente para este proceso en un único sistema en forma de aplicación para celulares.
- Reducir tiempos de respuesta, aumentando la eficiencia operativa.
- Capacitar al personal en el uso del nuevo sistema.
- Fomentar la adopción al cambio y la mejora continua, innovando con la tecnología.

Figura 5

Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los objetivos, se establecen los indicadores de gestión (KPIs) con los que se medirá el cumplimiento de éstos, y las iniciativas específicas a tomar para cumplir con cada uno. Esto se ve plasmado en un **Cuadro de Mando Integral** (Figura 6), el cual permite visualizar de forma estructurada objetivos, indicadores e iniciativas, delimitados por las cuatro perspectivas.

Figura 6

Cuadro de Mando Integral

CMI									
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Iniciativa
Financiera	Disminuir costos de soporte físico utilizado	Costo mensual en soporte físico	Pesos	50%	Trimestral	50%	30%	20%	Digitalización de legajos, formularios y recibos mediante un sistema
	Maximizar ROI del Sistema	ROI del software (costo/beneficio)	Porcentaje	120%	Semestral	120%	100%	90%	Evaluación desempeño del nuevo sistema
Cliente (empleados internos)	Aumentar la satisfacción de los empleados	Nivel de satisfacción del personal (encuesta interna)	Porcentaje	85%	Trimestral	85%	75%	65%	Encuestas al personal sobre clima laboral y retroalimentación post implementación
	Reducir reclamos y errores	Cantidad de reclamos mensuales	Porcentaje	30%	Mensual	30%	40%	45%	
	Fortalecer comunicación interna	Nivel de efectividad de la comunicación	Porcentaje	80%	Semestral	80%	70%	60%	
Procesos Internos	Automatizar proceso de Administración de Personal	Porcentaje de procesos automatizados	Porcentaje	90%	Trimestral	90%	80%	70%	Implementación progresiva del nuevo sistema para Administración de personal, reemplazando Cronos y unificando herramientas
	Reducir tiempos de respuesta	Tiempo promedio de respuesta	Días hábiles	2	Mensual	2	4	3	
	Integrar herramientas actuales en un sistema	Reducción en el uso de papel para soporte físico	Porcentaje	70%	Mensual	70%	55%	45%	
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal en el uso del sistema	Porcentaje de personal capacitado	Porcentaje	100%	Trimestral	100%	80%	70%	Programa de formación continua en herramientas digitales
	Fomentar la adaptación al cambio y la mejora continua	Índice de participación en capacitaciones sobre herramientas digitales	Porcentaje	70%	Semestral	70%	65%	55%	

Fuente: Elaboración propia

También, en este cuadro se establece una unidad de medida por cada indicador, junto con el resultado óptimo al que se debería llegar y la frecuencia de medición para cada uno.

Por último, se incorpora una **Matriz de Impacto Estratégico**, que facilita identificar la relación entre las iniciativas propuestas y los objetivos estratégicos del plan. Esta herramienta permite priorizar la ejecución de las acciones más relevantes para llegar a los objetivos, evaluando su nivel de contribución a los resultados esperados y garantizando que los recursos disponibles se orienten a las áreas que tengan mayor impacto en este proceso.

Figura 7
Matriz de Impacto Estratégico

Matriz de Impacto Estratégico						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INICIATIVAS				
		Digitalización de legajos, formularios y recibos mediante un sistema	Evaluación desempeño del nuevo sistema	Encuestas de clima laboral y retroalimentación	Implementación progresiva del nuevo sistema	Programa de formación continua en herramientas digitales
Financiera	Disminuir costos de soporte físico utilizado	3	2		3	2
	Maximizar ROI del Sistema implementado	2	3		2	
Cliente	Aumentar la satisfacción de los empleados	2	2	3	2	2
	Reducir reclamos y errores	3	2	3	2	1
	Fortalecer comunicación interna	1	1	3	1	
Procesos	Automatizar proceso de Administración de Personal	3	1	1	3	2
	Reducir tiempos de respuesta	3	2	2	1	2
	Integrar herramientas actuales en un sistema	3	2	2	3	1
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal en el uso del sistema	2	3	2	2	3
	Fomentar la adaptación al cambio y la mejora continua	2		1	2	3
Total		24	18	17	21	16

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la matriz de impacto muestra la importancia de asumir cada iniciativa para llegar a los objetivos establecidos. Esta importancia se mide por el método de semaforización, estableciendo un puntaje del 1 al 3, siendo “1” el puntaje más bajo (color rojo) y “3” el más alto (verde). Por ejemplo, en la Figura 7, se puede observar que la iniciativa “Digitalización de legajos, formularios y recibos mediante un sistema” resulta la más importante para alcanzar los objetivos, obteniendo el mayor puntaje con un total de 24 puntos.

Como conclusión, digitalizar el proceso de Administración de Personal es la principal acción que se debería tomar para reducir la ineficiencia operativa del mismo y brindar un servicio interno de mejor calidad a los empleados de Aqua S.A. También, implica dar el primer paso hacia una cultura de innovación en la que se utilice la tecnología para buscar la mejora continua en los distintos procesos que se realizan en la empresa.

Recomendaciones

La segunda etapa del ciclo se centra en el “Hacer”, contemplando la definición de un plan de acción. Por lo cual, como principal recomendación ante esta situación problemática, se propone el siguiente **roadmap** de implementación con las fases a seguir para la implementación de un nuevo sistema de Recursos Humanos para Aqua S.A., que se centre en la Administración de Personal. Se trata de cuatro fases consecutivas a seguir, diseñadas de tal manera que permitan garantizar una transición ordenada, minimizar resistencias al cambio y asegurar la adopción efectiva de la herramienta por parte del personal.

En esta propuesta, cada etapa del plan de mejora describe las acciones a realizar, los objetivos de cada fase y cómo se medirá su impacto a partir de indicadores de gestión.

Fase 1: Evaluación y Selección del Software

Esta fase tiene como finalidad identificar y seleccionar un sistema de Administración de Personal, en forma de aplicación para celulares, que mejor se adapte a las necesidades de Aqua S.A., priorizando la eficiencia operativa, optimizando tiempos de respuesta y el costo-beneficio

Las acciones principales de esta etapa incluyen:

1. Analizar y comparar las distintas alternativas de aplicaciones, teniendo en cuenta las necesidades específicas de la empresa. Algunos sistemas que podrían ser más compatibles con Aqua S.A. son “Naaloo” o “Yam”.
2. Evaluar la integración con sistemas existentes, el costo-beneficio y la facilidad de uso del sistema.
3. Presentar la propuesta seleccionada a la Gerencia General para su aprobación.

El resultado esperado es la selección y aprobación de un software integral que permita centralizar la información del personal, optimizar procesos y reducir costos administrativos.

Fase 2: Migración y Digitalización de Datos

El objetivo de esta fase es unificar la información del personal y migrarla al sistema seleccionado, eliminando la dependencia del soporte físico.

Las acciones a llevar a cabo en esta fase son:

1. Digitalizar legajos y documentos del personal que actualmente se encuentra en formato físico.
2. Migrar al sistema los datos históricos de asistencia, licencias, liquidaciones y legajos.
3. Verificar la consistencia y exactitud de la información cargada.



El resultado esperado es contar con la información unificada, lista para integrarse a la nueva “app” para implementarla.

Fase 3: Capacitación Interna

Esta fase tiene como propósito asegurar que el personal adopte y utilice correctamente la nueva aplicación de Administración de Personal. La capacitación se enfocará en brindar a los empleados las pautas necesarias para utilizar el sistema que se aplique, promoviendo una adaptación eficiente y reduciendo resistencias al cambio.

En esta fase, es necesario realizar las siguientes acciones:

1. Realizar capacitaciones a través de un video informativo dirigido a todo el personal de la empresa sobre la correcta utilización de la app, e indicar los pasos a seguir para registrarse como usuarios.
2. Evaluar el aprendizaje mediante encuestas para asegurar que todo el personal sepa utilizar el sistema.

El éxito se medirá por indicadores como el porcentaje de personal capacitado, el nivel de adopción del sistema por parte de éstos y la satisfacción de los usuarios internos.

Fase 4: Puesta en Marcha y Seguimiento

En esta etapa se implementará de forma progresiva la aplicación elegida, reemplazando gradualmente las herramientas actuales como Cronos, Excel y los legajos físicos. Se garantizará la continuidad operativa del área de Recursos Humanos durante la transición y se realizará un seguimiento permanente del desempeño del sistema.

Las principales acciones en esta etapa incluyen:

1. Implementar la nueva aplicación por etapas, comenzando con legajos digitales y control de asistencia.
2. Brindar acompañamiento técnico y soporte a los empleados que serán los usuarios de la “app”.
3. Medir resultados mediante indicadores de eficiencia, reducción de errores y satisfacción interna.

Se espera lograr una reducción en errores administrativos, así también como una disminución considerable en el uso de papel físico y mejorando los tiempos de respuesta, logrando, finalmente, un proceso más eficiente, dinámico y digital.



Conclusiones

La implementación de un sistema de Administración de Personal, en forma de aplicación de fácil acceso por parte de los usuarios, representa para Aqua S.A. una oportunidad estratégica, que busca mejorar la eficiencia del proceso y aumentar la satisfacción general de todos los empleados. Este cambio no solo permite que la empresa de un paso importante hacia la digitalización, sino que también busca optimizar los tiempos de respuesta, disminuir los errores en tareas críticas y mejorar la calidad del servicio interno que el área brinda al resto de la organización.

Para garantizar una adopción ordenada y efectiva, la utilización de un roadmap de acción como guía para la implementación del cambio permite estructurar el proceso, reducir posibles resistencias por parte de los empleados y asegurar que cada etapa avance con claridad, control y acompañamiento a los usuarios involucrados, permitiendo que el nuevo sistema se integre de la mejor manera posible.

Asimismo, la automatización de este proceso favorecerá una gestión más ágil y basada en datos, lo que impactará positivamente en la toma de decisiones y en la capacidad del área para anticiparse a las necesidades particulares del personal de la empresa. La integración de herramientas tecnológicas permite centralizar la información para un acceso rápido y asegurar un flujo de comunicación más ordenado entre los distintos niveles jerárquicos, lo cual abre las puertas hacia nuevas posibilidades de innovación en la digitalización para otros procesos en un futuro.

Por su parte, el seguimiento de los indicadores de gestión, definidos en el Cuadro de Mando Integral, será clave para evaluar el impacto de la digitalización sobre la eficiencia operativa, la satisfacción de los empleados y la evolución de la cultura digital en la organización. Los indicadores propuestos buscan actuar como una herramienta de control y mejora continua, garantizando que los resultados obtenidos se mantengan en el tiempo y sirvan como base para futuras innovaciones.

Finalmente, este plan de mejora no solo busca modernizar los procesos de Recursos Humanos, sino también impulsar un cambio cultural dentro de Aqua S.A., orientado a la incorporación progresiva de la tecnología como parte esencial de la estrategia organizacional. La digitalización del área de Recursos Humanos se convierte así en un motor de transformación interna, alineando a la empresa con las tendencias actuales de la administración de personal y consolidando su posicionamiento como una organización moderna, competitiva y sostenible en el tiempo.

Referencias

- Aquino, J., Vola-Luhrs, R. Arecco, M. y Aquino, G.J. (2004). *Recursos Humanos*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Berrocal Berrocal, F., López A. y Pereda Marín, S. (2007). *Gestión de la e-formación (e-learning)*. Cepade.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión de Recursos Humanos* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). McGraw-Hill.
- Chruden, H., & Sherman, A. (1998). *Administración de Personal*. Buenos Aires, Compañía Editorial Continental.
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). *Administración* (10ma ed.). Pearson.
- Cravino, M. (2013). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Editorial Jurídica de Chile.
- Czikk, R., (2009). *Formación, en Master en negocios: Recursos Humanos*. 1era Edición. Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino S.A.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2005). *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill, México.
- Echeverria, Rafael (1998). *Ontología del lenguaje*. Dolmen/Granica.
- García García, S. (2016). *El arte de dirigir personas hoy*. Barcelona, Editorial Libros de Cabecera S.L.



- Hatum, A. (2015). *Alineando la Organización*. Buenos Aires, Editorial Granica.
- Hatum, A. (2010). *El Desarrollo Organizacional: Claves para el Cambio y la Innovación*. McGraw-Hill.
- Hatum, A. (2020). *La gestión de recursos humanos en un entorno de cambios*. Pearson.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw-Hill.
- Kaplan Robert S., Norton David P. (1996). Cuadro de Mando Integral. Harvard Business.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (2009). Administración de las Organizaciones. McGraw Hill, México.
- Kinicki y Kreitner (2003). Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill.
- Pereda Marín, S. (1997). *La Dirección de Recursos Humanos*. Fundación General Pontificia Universidad Politécnica de Madrid.
- Pérez Van Morlegan, L. y Ayala, J.C. C. (coord.), (2013). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Buenos Aires. Eudeba.
- Puchol, A. (2012). Gestión del Talento Humano: Un Enfoque Integral. Síntesis.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). Management (14th ed.). Pearson.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). Administración con Enfoque Estratégico. México, Editorial Trillas.
- Van Morlegan, R. (2013). Innovación y Desarrollo Organizacional. SAGE.

Fuentes electrónicas:

Nucleus (28 de julio de 2022). *Digitalización de documentos de RRHH: Todo lo que necesitas saber*. Nucleus. <https://blog.nucleus.com.ar/digitalizaci%C3%B3n-documentos-rrhh#:~:text=Ten%C3%A9n%20en%20cuenta%20tambi%C3%A9n%20que,esc%C3%A1ne~res%203D%20dise%C3%B1ados%20para%20ello>



RDM (12 de agosto de 2025). *Digitalización de RRHH: el paso necesario para un crecimiento*

empresarial sostenible. RDM. <https://rdmsrl.com.ar/digitalizacion-de-rrhh-el-paso-necesario-para-un-crecimiento-empresarial-sostenible/#:~:text=La%20digitalizaci%C3%B3n%20del%20%C3%A1rea%20de%20Recursos%20Humanos,no%20nos%20referimos%20%C3%BAnicamente%20a%20eliminar%20el>



Apéndice

Entrevista a jefa del área de Recursos Humanos

1. ¿Cuáles son los procesos clave que gestiona actualmente el área de RR. HH. de la empresa?
2. ¿Cómo se organizan y desarrollan esos procesos en la práctica diaria? Por cada proceso, ¿qué partes se realizan en soporte físico y cuáles en digital?
3. ¿Podría mencionar tres procesos que demande mayor tiempo y recursos?
4. ¿Qué errores o reclamos internos aparecen con mayor frecuencia?
5. ¿Qué sistemas o herramientas digitales utilizan actualmente en el área?
6. ¿En qué procesos cree que la digitalización podría aportar mayor valor?
7. ¿Cuáles crees que pueden ser las resistencias o dificultades en la implementación de nuevas tecnologías?
8. ¿Qué oportunidades de mejora visualiza para optimizar los procesos de RRHH?