

DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE RRHH EN UNA PYME RAFAELINA

Julio 2026

Universidad Nacional de Rafaela
Facultad Sociedad, Estado y Gobierno
Licenciatura en Relaciones de Trabajo
Trabajo Final de Grado

Alumna: Borlle, Delfina; DNI: 44.232.750

Docente: Mgter. Zenobi, María José

Resumen

El presente trabajo final de grado propone una intervención profesional en una PyME familiar de la ciudad de Rafaela dedicada al alquiler de carpas para eventos con casi 50 años de trayectoria, abordando la necesidad de profesionalizar la gestión del capital humano en el marco de una transición generacional. Desde un enfoque pragmático y descriptivo se transformó el conocimiento tácito de la organización en información estandarizada. La propuesta de intervención contempla el diseño de un organigrama funcional, la creación de un catálogo de descripciones y perfiles de puestos, el desarrollo de un Manual de Reclutamiento y Selección y la confección de un plan de sucesión del talento general y un plan específico para un puesto clave. Estas herramientas buscan facilitar la transición de una gestión intuitiva hacia una estructura organizacional formal, organizada y sostenible. Se concluye que la gestión estratégica de personas es un factor esencial para que las PyMEs familiares logren preservar su identidad y su capital intelectual mientras se adaptan a los desafíos de crecimiento del mercado actual.

Palabras clave: Organigrama; Descripción y Perfil de Puesto; Reclutamiento y Selección de Personal; Sucesión del Talento.

Abstract

This final degree project presents a professional intervention in a family-owned small and medium-sized enterprise (SME) located in the city of Rafaela, Argentina, dedicated to event tent rentals and backed by nearly 50 years of experience. The project addresses the need to professionalize human capital management within the context of a generational transition. Using a pragmatic and descriptive approach, the organization's tacit knowledge was transformed into standardized organizational information. The proposed intervention includes the design of a functional organizational chart, the development of a catalog of job descriptions and job profiles, the preparation of a Recruitment and Selection Manual, and the creation of both a general talent succession plan and a specific succession plan for a key position. These tools are intended to facilitate the transition from an intuitive management style to a formal, structured, and sustainable organizational model. The study concludes that strategic people management is a critical factor in enabling family-owned SMEs to preserve their identity and intellectual capital while adapting to the growth challenges of today's competitive business environment.

Agradecimientos:

Quiero iniciar agradeciendo a la Universidad Nacional de Rafaela por darme la oportunidad de estudiar una carrera tan enriquecedora como lo es la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, y por permitirme vivir experiencias tan únicas como el Intercambio Académico, y encuentro con diferentes disciplinas, como la Natación y el Wing Chun. Pero, sobre todo, por fomentar mi pensamiento crítico y por los amigos que me brindó.

Agradezco a mi asesora de tesis, María José Zenobi, por acompañarme en todo este trayecto de desarrollo de mi Trabajo Final de Egreso, guiándome y motivándome. También a Noelia García, Marcelo Delfini y mi tía Hosanna por su ayuda cuando tenía dudas puntuales.

Quiero agradecer a todos aquellos que me acompañaron y apoyaron en mi trayecto universitario: mi familia, novio y amigos, sin ellos no habría podido disfrutar tanto esta etapa.

A mis papás, por el apoyo y cariño constante en cada paso, a Mauri, por ser mi pilar constante, a Juli, por ser mi guía y consejero sobre la universidad y la vida misma, a mis abuelos, por brindarme cariño en cada almuerzo.

Quiero agradecer especialmente a Hugo y Meli, por ser mis amigos y fieles compañeros en estos cinco años y medio, incluso cuando no cursamos juntos siempre estuvieron ahí para mí, enseñándome que no es difícil encajar, sólo hay que encontrar al grupo correcto. Sin ellos no habría podido superar las dificultades estos años. Y gracias a Mica, por completar el grupo, y por todas las juntadas, anécdotas y risas juntos estos últimos años.

Gracias a Ceci y Cami, por incluirme cuando ya todos tenían sus grupos de facuamigos armados, y a Sol, por todas esas juntadas a estudiar y charlas sobre todo y nada.

Quiero agradecer también a quienes me apoyaron por fuera del ámbito académico, a mis amigas Hana y Mili por enseñarme desde siempre el valor de la amistad y la buena compañía.

Por último, no puedo omitir a mis compañeros de cuatro patas, quienes fueron mi compañía y mi apoyo emocional silencioso estos años.

El título es mío, y mi gratitud para ustedes.

Índice:

Introducción.....	4
Presentación de la Empresa.....	5
Diagnóstico.....	8
Objetivos.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivo específico.....	9
Preguntas Disparadoras.....	9
Marco Teórico.....	9
Empresa Familiar.....	9
Organigrama.....	10
Análisis y Descripción de puestos.....	14
Reclutamiento y Selección.....	17
Sucesión del Talento.....	22
Estado del Arte.....	24
Análisis y descripciones de puestos.....	24
Reclutamiento y Selección.....	27
Sucesión del Talento.....	29
Metodología.....	32
Diseño y estrategia.....	32
Población y Muestra.....	33
Marco temporal y espacial.....	33
Aspectos éticos.....	33
Procedimientos y técnicas para la recolección de información.....	34
Análisis de los datos.....	35
Resultados esperados.....	35
Propuesta de intervención.....	36
Desarrollo del organigrama.....	36
Descripciones y perfiles de puestos.....	38
Reclutamiento y selección.....	41
Plan de sucesión del talento.....	42
Conclusión.....	44
Bibliografía.....	47
Anexo 1: Plantilla de descripciones y perfiles de puestos.....	51
Anexo 2: Cuestionario para los trabajadores.....	54
Anexo 3: Guía de preguntas para la entrevista al dueño y Gerente General de Carpas Celebrar.....	59

Introducción:

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo diseñar una propuesta de intervención en una PyME local dedicada al alquiler de carpas para eventos, iniciada hace casi 50 años como una empresa familiar, tanto en su gestión estratégica como en su cultura interna. Este sector de empresas familiares constituye un componente esencial del entramado productivo argentino, y cumplen un rol clave en la generación de empleo. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan desafíos específicos vinculados a su sostenibilidad, a la transición generacional y, en particular, a la gestión profesionalizada de sus recursos humanos.

La elección de esta organización responde a la necesidad de analizar y aportar soluciones a problemáticas comunes en este tipo de estructuras empresariales, caracterizadas por la persistencia de prácticas laborales no estructuradas, basadas principalmente en la experiencia y el criterio de los responsables, y la ausencia de herramientas sistemáticas de gestión del personal, entre otras singularidades. Estas limitaciones, lejos de ser excepcionales, son representativas de una realidad compartida por numerosas pequeñas empresas familiares, donde la cercanía entre propietarios y empleados convive con la falta de procesos formales para organizar el trabajo.

La informalidad en los procesos internos y la carencia de instrumentos de gestión de recursos humanos podrían dificultar la organización del trabajo, generar superposición de funciones y obstaculizar la consolidación estructural de la empresa, afectando tanto la eficiencia operativa como la satisfacción laboral. Ello impacta no solo en el presente de la organización, sino también en sus perspectivas de crecimiento y competitividad en el mercado.

En este marco, la propuesta de intervención se centra en la elaboración de descripciones de puestos y un organigrama formal, que permitan clarificar responsabilidades, funciones y relaciones jerárquicas. Asimismo, se propone el diseño de un manual de reclutamiento y selección, como herramienta clave para dotar de mayor objetividad, transparencia y eficacia a los procesos de incorporación de personal, y el establecimiento de un plan de sucesión del talento, en vista a las jubilaciones futuras que afecten a la organización.

Desde la perspectiva de las Relaciones del Trabajo, esta intervención no solo busca aportar a la empresa herramientas concretas para mejorar su gestión interna, sino también contribuir al fortalecimiento de prácticas laborales más justas, ordenadas y sostenibles, que promuevan un mejor clima de trabajo y una inserción más profesionalizada en el mercado local. Al mismo tiempo, se pretende aportar evidencia sobre la importancia de incorporar enfoques modernos de gestión del trabajo en las PyMEs familiares, con el fin de acompañar su consolidación en un contexto económico y social cada vez más complejo y competitivo.

1. Presentación de la empresa:

a. Historia:

La empresa surge en la década de los 70, bajo el nombre de “Organización Celebrar”. Su fundador, Manolo, se centró inicialmente en el servicio de catering, expandiéndose con el tiempo hacia la organización integral de eventos que incluía música, decoración y alquiler de carpas. Esta primera etapa se caracterizó por una gestión basada en la dedicación personal y la alta responsabilidad del fundador.

Bajo la dirección de Manolo, la organización priorizó la calidad y la frescura de sus servicios por encima de la reducción de costos operativos. Un ejemplo de este enfoque era la alta densidad de personal en cocina para garantizar la excelencia del producto, llegando a emplear entre 8 y 10 personas para eventos de 100 comensales.

Yo decía, bueno, ¿por qué no hace lo mismo? Y él me dice, no, yo antes de hacer eso dejo de hacer fiesta. Porque mi papá iba con toda la comida cruda. Para que vos tengas un ejemplo: para una fiesta de 100 personas, de 100 personas, 80 personas, en la cocina, no estoy hablando de los mozos, ni de los mozos, ni de los que reparten la comida. En la cocina teníamos entre 8 a 10 personas. O sea, eran costos muy elevados, la comida era más rica, porque era realmente fresca. (Entrevistado 1, comunicación personal, 26 de junio de 2025)

Esta filosofía de trabajo generó una cultura de PyME familiar tradicional, donde las relaciones laborales se daban de manera cuasi familiar, basadas en la confianza mutua más que en procesos rígidos.

Con el paso del tiempo, la organización enfrentó un incremento en la competencia y diversas crisis económicas que motivaron un cambio en el modelo de negocio. La dirección fue delegada en su hijo, Elián, quien asumió el rol de dueño y gerente general. Bajo su mando, la empresa realizó un giro estratégico: abandonó la organización integral y el catering para especializarse exclusivamente en el alquiler de carpas, lo que derivó en el cambio de nombre comercial a “Carpas Celebrar”.

La gestión de Elián se distingue por un perfil híbrido, ya que combina la visión estratégica de la empresa con el acompañamiento operativo directo a los empleados del sector de depósitos durante la instalación de las estructuras. Asimismo, la gerencia cuenta con el apoyo técnico de asesoría contable externa para el fortalecimiento de la estructura organizacional.

b. Situación actual:

En la actualidad, la organización cuenta con un equipo de 13 personas y se encuentra en un proceso de transformación de su cultura organizacional. Este cambio busca modernizar los procesos de gestión del capital humano, ya que tanto los sectores como los procesos, tareas y roles son nombrados y definidos de manera informal por el dueño y cada empleado.

Por un lado, el sector operativo, nombrado por los mismos integrantes de la organización como “Los Galpones”, comprende las tareas productivas técnicas de limpieza, mantenimiento y guardado de los diferentes elementos de las carpas, como son los perfiles de aluminio, que aportan la estructura de las carpas, las lonas, que cubren la estructura proporcionando techo y paredes, y otros elementos que hacen a su armado y sostén, como estacas, cumbreritas, entre otros. Cuenta con un total de once trabajadores que realizan diariamente las diferentes tareas, de los cuales el dueño identificó seis puestos: encargado, encargado de lonas, sampista, lavador, herrero y lonero.

El sector de Los Galpones está compuesto por tres galpones (Principal, de Aluminio, y de Lonas), y dos carpas (lavado y secado), en los cuales se dividen las diferentes actividades.

El Galpón Principal es donde se desarrollan las tareas de arreglo de perfiles, además de contar con una pequeña oficina con una computadora e impresora, además de ser un almacenamiento de herramientas. También es el galpón donde almuerzan todos los trabajadores del sector, aproximadamente a las 13:00 horas. En el Galpón Principal está el encargado y los herreros.

Detrás del Galpón Principal se encuentra la Carpa de Lavado, en donde los Lavadores limpian las lonas de las carpas, para luego llevarlas y colgarlas en la Carpa de Secado, mientras que detrás de las carpas se encuentra el Galpón de Aluminio, donde se almacenan los perfiles de las carpas, no hay ningún puesto específico en ese galpón, sólo los herreros que van a depositar o buscar los perfiles.

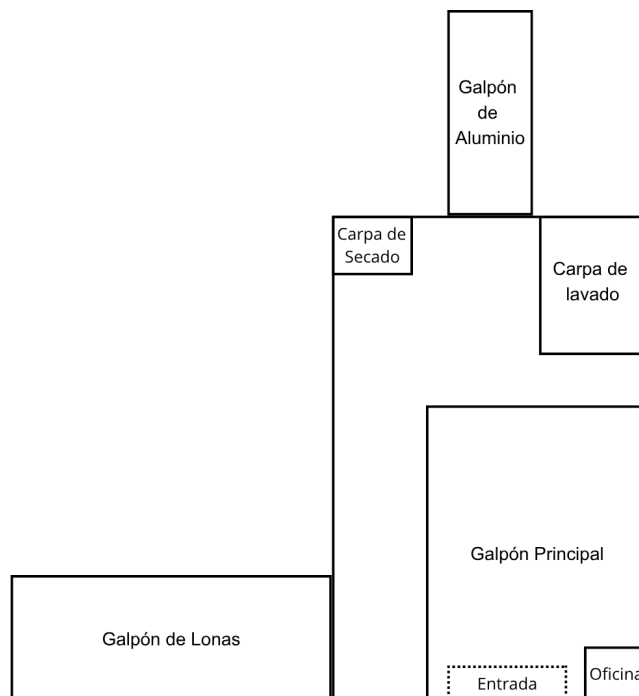
Por último, a la izquierda del Galpón Principal se encuentra el Galpón de Lonas, donde se reparan y almacenan las lonas, dentro de dicho galpón trabajan los “loneros” y su encargado, que reciben, diagnostican, reparan y guardan las lonas.

A su vez, cuando surgen pedidos de alquiler de carpas en otras ciudades, un encargado viaja con equipos de entre seis y ocho personas a los lugares requeridos para armar y desarmar las carpas. Todos los trabajadores del sector pueden ser seleccionados para ir a dichos viajes, y su selección suele ser a criterio del encargado o del dueño, quien frecuentemente viaja con el grupo.

Adjunto a continuación un esquema simplificado de la distribución de galpones y carpas del sector.

Figura 1.

Distribución de los galpones y carpas del Sector Galpones



Aclaración: el término "oficina" identifica un espacio operativo específico y no el área administrativa de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el sector administrativo denominado “La Oficina” o “Las Oficinas”, integra las tareas de gestión y financieras: atención al cliente, presupuestos, facturación, gestión de personal, entre otras. Cuenta con dos trabajadoras que llevan a cabo dichas tareas. El dueño identificó dos puestos, los cuales menciona por el nombre de la trabajadora que lo ocupa, es decir, dichos puestos no tienen nombre formal.

Ambos sectores se ubican en espacios geográficos diferentes dentro de nuestra ciudad.

El proceso de profesionalización representa el eje central de la gestión actual, buscando equilibrar el legado de compromiso del fundador con las exigencias operativas y administrativas del mercado contemporáneo.

La empresa se encuadra en el rubro de Servicios de nuestra ciudad, el cual “es el principal generador de empleo en Rafaela, concentrando el 48,3% de la ocupación total” (ICEDEL, 2025, p8), lo que refuerza la perspectiva de formalizar y gestionar los diferentes procesos y herramientas de gestión del personal.

2. Diagnóstico

A partir de la recolección inicial de información, realizada mediante una entrevista semiestructurada al Dueño y Gerente General de la organización y complementada con visitas a los distintos sectores de la empresa, durante las cuales se relevaron aspectos relacionados con las tareas desempeñadas, la dotación de personal y sus dinámicas internas, se procedió a la elaboración de un diagnóstico organizacional sobre la gestión del personal.

Debido a su origen familiar, la empresa no cuenta con organigrama ni descripciones de puestos (durante las entrevistas se mencionaron nombres de empleados en lugar de puestos). A su vez, la visión, misión y valores no se encuentran explícitos.

Aún se encuentran en la transición de un dueño con determinada cultura deseada, a otro dueño con una cultura deseada diferente. La mayoría de los trabajadores cuentan con una vasta experiencia y antigüedad dentro de la organización, algunos, incluso, próximos a jubilarse, por lo cual se presenta la necesidad de explicitar las tareas y conocimientos, con el objetivo de facilitar la inserción de nuevos trabajadores en un futuro.

Las dos subculturas existentes, los galpones, con su estilo de trabajo tradicional, y la oficina, con su estilo de trabajo más moderno, no generan conflictos entre sí, debido a que, física y espacialmente, mantienen escaso nivel de interacción, ya que en la oficina se produce todas las tareas administrativas, y se envía sólo un papel a los galpones, con las indicaciones de qué se necesita hacer, y los empleados lo hacen a su manera.

El dueño actual reconoce la existencia de 8 puestos que abarcan todas las tareas que lleva a cabo la empresa, algunos de los cuales no cuentan con un nombre propio, sino que se utiliza el nombre de su único ocupante:

1. Persona encargada de recursos humanos y contacto con proveedores
2. Persona encargada de contacto con clientes, stock y de enlistar y transmitir las necesidades para cada evento contratado.
3. Sampista
4. Lonero (utiliza la máquina de coser para reparar las lonas dañadas de las carpas)
5. Encargado de galpón
6. Herrero
7. Encargado del galpón de arreglo de lonas y encargado suplente
8. Lavador de lonas

Objetivos:

Objetivo general:

- Proporcionar herramientas de gestión del Capital Humano a la empresa local Carpas Celebrar, que generen una mayor eficiencia en sus procesos.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un organigrama que determine la estructura de puestos en la organización
- Realizar las descripciones de cada uno de los puestos de la PyME Carpas Celebrar.
- Elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección que guíe procesos de Reclutamiento y selección realizados por la empresa en un futuro.
- Confeccionar un plan de sucesión de talento para aquellos trabajadores de puestos claves.

Preguntas disparadoras:

- ¿Cómo podría mejorar la eficiencia de la organización la existencia de un organigrama?
- ¿Cuán importante es la claridad de roles para la eficiencia de los procesos de la pyme Carpas Celebrar?
- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección que utiliza la empresa?
- ¿Cómo se prepara la organización para afrontar las jubilaciones de los próximos años?

Marco Teórico:

Antes de proponer una intervención, recabaremos definiciones de diversos autores sobre los conceptos abordados:

1. Empresa familiar:

La Universidad Notarial Argentina, en el XXII Congreso Nacional de Derecho Registral, Comisión 3, en el año 2023, mencionó que no existe un concepto unívoco de Empresa Familiar en el derecho argentino, por lo que busca establecer requisitos para que una empresa sea considerada familiar en nuestro país:

a) Familia o varias familiar deben poseer la mayoría del capital social; b) Una o todas las familias propietarias, deben estar involucradas en la gestión, organización o administración; c) Tener vocación de continuidad ; d) Que la familiar promueva la transmisión del conocimiento u oficio, y que cada generación haga sus aportes en función de sus propias experiencias enmarcadas dentro de los valores y tradiciones familiares; e) Que la familia actúe como custodio del patrimonio familiar, incluyendo no solos los bienes cuantificables, sino también los cualitativos, tales como la reputación familiar, amistades, responsabilidad social entre otros. (Universidad Notarial Argentina, 2023, p. 4)

En dicho congreso, se menciona la importancia de la sucesión del mandato dentro de la familia para ser considerada familiar “sin ella, la empresa familiar no existiría, ya que lo que se espera es el negocio en manos de la familia” (Universidad Notarial Argentina, 2023, p. 4)

2. Organigrama:

Existe un consenso entre la comunidad científica y empresarial sobre el concepto de “organigrama” en una empresa.

Los organigramas constituyen una herramienta fundamental en la gestión organizacional, representando gráficamente la arquitectura formal de una empresa. Autores clásicos como Robbins y Coulter (2005) los definen específicamente como "diagramas de la estructura de una organización", conceptualización que destaca su naturaleza esencial de esquema o representación visual.

Sin embargo, esta definición inicial puede ampliarse para comprender que los organigramas no sólo ilustran la mera disposición de puestos, sino que plasman de manera sintética múltiples dimensiones organizativas. En efecto, estos diagramas permiten visualizar con claridad la jerarquía de autoridad, las relaciones de dependencia entre diferentes áreas funcionales, los canales formales de comunicación y la distribución especializada de tareas y responsabilidades.

La conceptualización de los organigramas ha evolucionado significativamente en la literatura organizacional contemporánea, ampliando la perspectiva clásica hacia una comprensión más integral de su función representativa. Autores actuales como Perez Gregorio (2016) definen al organigrama como la "representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal", destacando su capacidad para "diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas".

Esta visión es complementada por Chacha Parra y Chacha Guerrero (2015), quienes enfatizan el mismo carácter gráfico-representacional, aunque cabe señalar que en su desarrollo

teórico podrían aportar matices diferenciadores respecto a otros autores. Lo significativo de estas definiciones contemporáneas reside en su énfasis dual: por un lado, la dimensión estructural jerárquica, y por otro, la identificación de las interconexiones y vínculos formales entre los distintos componentes organizacionales.

La convergencia conceptual entre estos autores actuales sugiere un consenso en la comprensión de los organigramas como herramientas que trascienden la mera descripción de puestos para convertirse en instrumentos de análisis relacional. Esta perspectiva enriquece su utilidad práctica, permitiendo no solo visualizar la configuración formal de la organización, sino también predecir flujos de comunicación, identificar posibles cuellos de botella en la interacción entre áreas, y facilitar procesos de reorganización estructural.

Complementando la perspectiva estructural, autores como Newstrom (2011) en su obra "Comportamiento Humano en el Trabajo" introducen una visión dinámica y sociológica de las organizaciones, analizando críticamente la relación entre cambio social y representación organizacional. El autor argumenta que "la existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es más de cambio dinámico que un conjunto estático de relaciones, como se representa en los organigramas".

Esta observación resulta fundamental para comprender las limitaciones de los organigramas como herramientas representativas. Newstrom enfatiza la naturaleza esencialmente fluida e interactiva de los sistemas organizacionales, señalando que "todas las partes del sistema son interdependientes, y cada parte está sujeta a la influencia de las demás. Todo se relaciona con todo lo demás".

Algunos autores clasifican los organigramas según las organizaciones a las que responden. En el caso de Chacha Parra y Chacha Guerrero (2015) desarrollan una clasificación que organiza los organigramas según cinco criterios fundamentales:

- Por su naturaleza, las autoras distinguen entre organigramas microadministrativos, que se circunscriben a una sola área u organización; macroadministrativos, que involucran dos o más organizaciones en su representación; y mesoadministrativos, que abarcan un sector o rama de actividad específica, pudiendo incluir una o múltiples organizaciones.
- Según su finalidad, identifican organigramas informativos, destinados a un público general; analíticos, orientados al examen del comportamiento organizacional y la comprensión macro de la organización; formales, que constituyen la representación escrita oficial; e informales, que carecen de representación escrita pero existen en la práctica organizacional.

- En cuanto a su ámbito, diferencian entre organigramas generales, que presentan información hasta un determinado nivel jerárquico; y específicos, que detallan de manera particularizada una área específica de la organización.
- Por su contenido, clasifican organigramas integrales, que incluyen todas las unidades administrativas y sus relaciones de jerarquía; funcionales, que destacan las principales funciones de cada unidad; y de puestos, plazas y unidades, que especifican los puestos existentes, el número de plazas requeridas y los titulares de cada posición.
- Finalmente, por su presentación gráfica, describen organigramas verticales (de estructura jerárquica tradicional descendente); horizontales (con disposición jerárquica de izquierda a derecha); mixtos (combinando ambas disposiciones); de bloque (variación de los verticales que agrupa unidades dependientes de una misma jefatura); y circulares (con unidades dispuestas en círculos concéntricos según jerarquía).

Esta tipología multidimensional evidencia la versatilidad del organigrama como herramienta de gestión, permitiendo seleccionar el formato más adecuado según los objetivos de representación y análisis que se persiguen en un contexto organizacional específico.

El término "organigrama" se erige como la representación gráfica tangible de dos conceptos fundamentales en la teoría organizacional: la "estructura organizacional" y el "diseño organizacional". Esta interconexión conceptual resulta crucial para comprender cómo las decisiones de diseño estructural se materializan en representaciones visuales específicas.

En este sentido, Moran Chica (2025) recupera la definición de Purcell (2020), quien conceptualiza la estructura o diseño organizacional como "el marco que define cómo se organizan los roles, responsabilidades y relaciones dentro de una empresa". Esta definición subraya el carácter deliberado y estratégico del diseño organizacional, que posteriormente se plasma en los organigramas.

La tipología de diseños organizacionales evidencia la adaptación de las estructuras a contextos y necesidades específicas:

- Estructura funcional: Agrupa las unidades administrativas por funciones o áreas especializadas, favoreciendo la especialización técnica.
- Estructuras divisionales: Se segmentan según producto, mercado/industria o ubicación geográfica, permitiendo mayor focalización.
- Estructura por procesos: Se organiza en torno al flujo de trabajo, optimizando la cadena de valor.
- Estructura matricial: Implementa un sistema de mando dual (generalmente funcional y por producto/proyecto), ideal para entornos complejos.

- Estructura circular: Representa la jerarquía en círculos concéntricos, simbolizando una visión más integradora.
- Estructura plana: Minimiza los niveles de gestión, promoviendo la agilidad y autonomía.
- Estructura en red: Coordina diferentes organizaciones que colaboran entre sí, compartiendo recursos e información.

Esta evolución tipológica refleja la transición desde modelos rígidos y jerárquicos hacia configuraciones más flexibles y adaptativas, respondiendo a las crecientes demandas de innovación, colaboración y respuesta ágil al mercado. Cada diseño conlleva implicaciones específicas para la representación gráfica a través de organigramas, desafiando las formas tradicionales de visualizar las relaciones organizacionales.

La organización constituye un pilar fundamental en cualquier empresa, siendo imposible concebir un proyecto empresarial sin una estructura organizativa que lo sustente. La materialización y difusión de dicha organización, tanto interna como externamente, se plasma a través del organigrama, representación gráfica que sintetiza visualmente la arquitectura empresarial (Perez Gregorio, 2016).

La autora explica cómo el organigrama emerge como instrumento esencial para establecer y comunicar la estructura formal y jerárquica de la entidad, proveyendo una visión comprehensiva de su configuración organizativa.

Plantea que, en primer lugar, facilita la representación estructural y jerárquica, mostrando los organismos que componen la empresa e indicando las relaciones jerárquicas entre ellos de manera esquemática. Esta representación permite diferenciar nítidamente las unidades organizativas y los vínculos que las interconectan. En segundo término, posibilita la visualización de dependencia, evidenciando el grado de subordinación entre los distintos niveles estructurales. Como ilustración, en los organigramas verticales, las unidades de mayor autoridad se ubican en posiciones superiores, decreciendo progresivamente la autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores. Adicionalmente, garantiza el conocimiento interno y externo de la organización. El organigrama trasciende la función interna para convertirse en una fuente valiosa de información externa, permitiendo que clientes, instituciones e incluso competidores comprendan el funcionamiento organizacional de la empresa (Perez Gregorio, 2016).

Perez Gregorio (2016) afirma que, para cumplir eficazmente estos propósitos, el organigrama debe satisfacer requisitos de claridad: ser comprensible para sus destinatarios y mantener la sencillez, reflejando exclusivamente los elementos indispensables para transmitir la información sin generar confusión.

En el ámbito de la gestión interna y administración de recursos humanos, el organigrama se erige como herramienta analítica que garantiza una división eficaz del trabajo, asignación precisa de funciones y determinación clara de la autoridad. Fundamentalmente, colabora en la definición de roles y responsabilidades, mostrando los distintos puestos laborales, sus funciones específicas y el personal responsable. Asimismo, contribuye a asignar a cada unidad la autoridad necesaria y su correspondiente responsabilidad (Perez Gregorio, 2016).

Simultáneamente, facilita el análisis y detección de fallos organizativos, permitiendo identificar posibles disfunciones en la asignación de funciones, como superposiciones o duplicidades innecesarias. Ofrece también la posibilidad de revisión y corrección de puestos de trabajo de manera continua, detectando defectos existentes y facilitando la elaboración de planes correctivos para tales anomalías (Perez Gregorio, 2016).

Significativamente, una organización bien concebida estimula el desarrollo profesional, al definir campos de actividad que fomentan la iniciativa y creatividad del personal, permitiendo el desarrollo de nuevos métodos y procedimientos. Complementariamente, los organigramas especifican el personal, indicando la denominación de las unidades representadas, así como el nombre y rango del titular de cada posición (Perez Gregorio, 2016).

En síntesis, el organigrama funciona como un mapa formal de la organización: así como un plano de carreteras orienta al conductor mostrando direcciones, dependencias y puntos clave del trayecto, el organigrama permite a la empresa y terceros comprender la estructura, jerarquía, funciones y líneas de autoridad necesarias para alcanzar los objetivos previstos de manera óptima y eficiente (Perez Gregorio, 2016).

3. Análisis y Descripción de puestos:

En el ámbito de la gestión organizacional, el análisis de puestos se configura como un proceso fundamental mediante el cual se examina de manera sistemática la naturaleza y características de un cargo específico. De acuerdo con la literatura especializada, este procedimiento tiene como objetivo central la obtención de dos productos clave: una descripción detallada de las funciones y responsabilidades inherentes al puesto, y un perfil que precise las competencias y requisitos necesarios para desempeñarlo eficazmente. De esta forma, el análisis de puestos sienta las bases técnicas para una administración coherente e integral de los recursos humanos.

a. Análisis de puestos:

Autoras como Abrego y Baghin (2017) explican el análisis de puestos desde la etimología: “análisis” surge del griego “anályein” que se traduce como “desatar”, o separar

partes de un todo para conocer sus componentes y fundamentos, a la vez que “puesto” surge del latín “positu” que se traduce como “sitio o espacio que ocupa algo, oficio o empleo”.

Las autoras arriban a la conclusión de que el “análisis de puestos es un proceso sistemático de recopilación, sistematización y evaluación de información sobre los puestos de una organización, para tomar decisiones relativas al trabajo”, cuyo objetivo es “definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlo a cabo con éxito”.

Complementariamente, las autoras Abdon y Arato (2015), describen que el análisis de puestos:

“tiene como fin a través de una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y productividad. [...] aporta datos objetivos de los deberes, tareas o actividades de cada puesto y las cualidades, cualificaciones, conocimientos, habilidades y capacidades, que debe poseer el sujeto que le permitan desempeñarlo adecuadamente.”(p. 11)

Las autoras citan a Chiavenato (1993) para mencionar los distintos requisitos que integran el perfil del puesto:

- a. Requisitos Intelectuales: se trata de las competencias intelectuales necesarias para desempeñar adecuadamente las tareas del puesto.
- b. Requisitos físicos: refiere a la complexión y estado físico necesario para desempeñarse en el puesto
- c. Responsabilidades Implícitas: refiere a aquellas responsabilidades que el ocupante del puesto debe cumplir, además del trabajo normal.
- d. Condiciones de trabajo: grado en que el empleado debe adaptarse al ambiente y al equipo, para facilitar su desempeño

Consta de tres etapas: planeación (elaboración de un organigrama, elección de métodos a utilizar y elaboración de un cronograma), preparación (instruir a quienes van a recabar información y la disposición del ambiente y materiales de trabajo previos a la recolección de datos), y ejecución (recolección y análisis de datos de cada puesto analizado). (Chiavenato, 1993, como se citó en Abdon y Arato, 2015)

Existen diferentes métodos validados para recolectar la información que se plasmará en la descripción y perfil de puestos, Abdon y Arato (2015) mencionan: la observación directa del analista de puestos (rol activo) al ocupante del puesto (rol pasivo), la entrevista del analista y el ocupante, un cuestionario con ítems a ser llenados por el ocupante del puesto y/o su supervisor o jefe. Otros autores como Perez Van Morlegan y Ayala (2012) agregan la bitácora de los empleados, entrevistas con un Comité de expertos, y un método mixto (combinación de dos o más métodos de recolección de datos).

b. Descripción de Puestos:

García Guerrero (2023) establece una relación de precedencia fundamental en la gestión de puestos, señalando que la elaboración de una descripción precisa y completa requiere necesariamente de un análisis previo del cargo en cuestión. Este proceso analítico constituye la fase diagnóstica indispensable que permite recopilar información detallada sobre múltiples dimensiones del puesto, incluyendo las tareas operativas específicas, las obligaciones contractuales y funcionales, el nivel de responsabilidad asociado al cargo, así como las destrezas técnicas y habilidades conductuales que debe poseer el colaborador para desempeñarse con eficacia en dicha posición. De esta manera, el análisis se configura como el cimiento metodológico que garantiza que la posterior descripción del puesto refleje fielmente la realidad organizacional y los requerimientos humanos del cargo.

Las descripciones de puestos suelen materializarse formalmente mediante fichas descriptivas que constituyen instrumentos técnicos de gestión organizacional. Según García Guerrero (2023), estas fichas tienen la finalidad de explicitar información integral sobre las características fundamentales de cada unidad administrativa, abarcando tanto los aspectos estructurales como los requisitos humanos del cargo. En tal sentido, el documento sintetiza de manera organizada todos los elementos que configuran el puesto, partiendo desde su finalidad estratégica dentro de la organización hasta la especificación detallada de las competencias requeridas para su desempeño óptimo. Esto incluye no solo las capacidades físicas e intelectuales necesarias, sino también los atributos de personalidad deseables que debe poseer el colaborador que ocupe la posición, estableciendo así un perfil completo del talento humano idóneo para cada rol dentro de la estructura organizativa.

Abdon y Arato (2015) definen la descripción de puesto como un "documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto". Las autoras enfatizan así el carácter formal y práctico de este instrumento, conceptualizándolo como una herramienta orientada fundamentalmente al contenido del puesto y a su integración dentro de la estructura organizacional, considerando factores clave como la interrelación con otros puestos.

Respecto a su composición, Abdon y Arato proponen una estructura específica que incluye:

- a. Nombre del puesto: identificación formal del cargo.
- b. Posición del cargo en el organigrama: ubicación dentro de la estructura jerárquica y funcional.
- c. Contenido del cargo: compuesto por las tareas o atribuciones específicas que definen el rol.

Esta estructura no sólo sistematiza la información del puesto, sino que también facilita la claridad organizacional y operativa, vinculando directamente las responsabilidades individuales con la arquitectura global de la empresa.

Desde una perspectiva contemporánea, autores como González y Manzano (2021) enfatizan el carácter estratégico de las descripciones de puestos, trascendiendo su función meramente descriptiva para constituirse en herramientas fundamentales para la gestión organizacional. La relevancia de este instrumento, según estos autores, radica en su capacidad para especificar de manera minuciosa todos los aspectos operativos y estratégicos de un cargo, sintetizados en la definición de Chiavenato (2017, p. 194) que recuperan: "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)" (González y Manzano, 2021, p. 23).

Esta conceptualización integral revela que la descripción de puestos no se limita a enumerar tareas, sino que establece el nexo crucial entre la acción individual y los objetivos organizacionales, proporcionando así el marco para alinear el desempeño de cada colaborador con la estrategia global de la empresa. Al especificar el qué, cuándo, cómo y por qué de cada posición, se convierte en un instrumento dinámico que facilita la coordinación, la evaluación del desempeño y la optimización de los procesos de trabajo.

4. Reclutamiento y Selección:

Reclutamiento y selección de personal son dos procesos que se realizan juntos, debido a que un proceso de reclutamiento en sí mismo carece de sentido sin la finalidad de un proceso de selección, mientras que un proceso de selección no es posible de llevar a cabo sin un reclutamiento previo. Ambos procesos afectan directamente al desempeño de los empleados y, consecuentemente, al funcionamiento de la organización, por lo que son claves en la gestión de recursos humanos (Rossi, 2019)

A su vez, al involucrar la inserción de empleados a la organización a largo plazo, adquiere un valor estratégico, ya que, si se selecciona al candidato correcto, sumará un gran valor al equipo, mientras que si se selecciona al inadecuado, generará mayores costos en tiempo, dinero y energía en capacitación y/o reemplazo, como indican Rial y Guidi (2021).

a. Reclutamiento:

El reclutamiento es el proceso que tiende a atraer potenciales candidatos cualificados capaces de ocupar diferentes cargos dentro de la organización. Por lo tanto, ésta gestión de reclutar y seleccionar al personal, debe ser lo más eficiente posible, ya que

los demás procesos dependerán de la cualificación del personal que ya fue contratado. (Bretones y Rodríguez, 2008, como se cita en Rossi, 2019).

El concepto de reclutamiento ha evolucionado significativamente en la literatura especializada. Rial y Guidi (2021) trascienden la definición convencional de "atraer candidatos" y proponen una perspectiva estratégica que enfatiza la necesidad de "interesar" a candidatos capacitados, implicando un enfoque proactivo y cualitativo en identificación de talento.

Existe consenso académico respecto al ciclo temporal del proceso de reclutamiento. Según Rial y Guidi (2021), este "inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo", delimitando así claramente su alcance operativo dentro del proceso más amplio de gestión de talento.

La fase inicial del reclutamiento requiere que el profesional a cargo obtenga información precisa sobre las vacantes que deberán cubrirse en el corto plazo. Esta planificación debe considerar variables fundamentales como la rotación de personal existente y la alineación con la estrategia organizacional, particularmente mediante el análisis de los perfiles de puestos previamente definidos.

Una vez completado el proceso de reclutamiento, se produce una transición crucial hacia la etapa de selección. El reclutador entrega al seleccionador la información consolidada de los candidatos postulados al puesto, facilitando así el análisis posterior y la evaluación específica de las competencias y perfiles identificados durante esta fase preliminar.

Enriquez Bergquist (2016) realiza un análisis comparativo de las dos principales modalidades de reclutamiento —interno y externo—, destacando objetivos, formas ventajas y de cada una de ellas.

Tabla 1.

Comparación de las principales características del reclutamiento interno y externo

Característica	Reclutamiento Interno	Reclutamiento externo
Objetivo principal	Transferir a un empleado de la organización a un puesto vacante.	Atraer postulantes que no se encuentran en la organización, para ocupar una vacante
Formas	Job Posting: aviso gráfico en una ubicación de alto tránsito en la organización. Aviso por correo electrónico interno	Publicación en medio de comunicación masivo Headhunting: análisis de perfiles en bases de datos Servicio de consultoría

Ventajas	Cultura corporativa más homogénea Favorece el clima organizacional positivo Menor necesidad de familiarizar a nuevos empleados con la organización Económica en tiempo y dinero Revela talentos escondidos Aumenta la moral de los empleados Genera un ambiente de competencia sana	Encontrar aquel talento que no se encuentra en la organización El nuevo empleado aportará nuevos conocimientos y perspectivas. Renovación del clima organizacional Refuerzo de conductas positivas. Ventajas financieras de personal con otra competitividad (transnacional) Personal capacitado fuera de la organización, con anterioridad
Desventajas	Requiere cierto nivel de organización y planeación Requiere departamento de RRHH La organización debe contar con variedad de talentos Si no se gestionan adecuadamente, puede generar un mal clima en la organización Presenta sesgos, ya que se conoce a los candidatos Confundir al futuro sucesor con el sucesor cualificado Evita la renovación del clima Pueden existir conflictos de intereses	Utiliza más recursos financieros, logísticos y de tiempo Menor seguridad de la permanencia del empleado en la organización Mayor competitividad en el mercado laboral ante perfiles escasos Frustración de empleados de la organización Posible afectación de la política salarial de la organización

Fuente: elaboración propia, en base a Enriquez Bergquist (2016).

b. Selección:

Rossi (2019) conceptualiza la selección de personal como un "proceso mediante el cual la organización va a elegir entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor con los

criterios del puesto a cubrir, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos".

Esta definición encierra varios elementos clave del proceso selectivo: en primer lugar, lo configura como un proceso deliberado y sistemático de comparación y evaluación entre múltiples candidatos. En segundo término, destaca el criterio de idoneidad como eje central, donde no se busca necesariamente al "mejor" candidato en términos absolutos, sino a quien mejor se ajuste a los requisitos específicos del puesto. Por último, incorpora una dimensión contextual fundamental: el proceso de selección no ocurre en el vacío, sino que está condicionado por la realidad del mercado laboral y la disponibilidad de talento en un momento determinado.

De esta forma, la autora presenta la selección como la fase crucial que sigue al reclutamiento, donde se transforma un conjunto potencial de candidatos en el individuo específico que posee las competencias, habilidades y características requeridas para desempeñarse exitosamente en el puesto vacante y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

El proceso de selección se estructura en diversas etapas que presentan variaciones significativas según el enfoque de diferentes autores en la literatura especializada. Si bien existe relativo consenso en que el proceso se inicia con el análisis y filtrado inicial de los candidatos reclutados, no ocurre lo mismo con respecto a su punto de culminación

Torres-Flórez (2018), en su artículo "Siete pasos para hacer una selección de personal que le aporte valor a la organización", propone una metodología secuencial que, a los fines del presente análisis, pueden agruparse en tres grandes fases según la interpretación aquí desarrollada.

La primera fase, correspondiente a los pasos 1 y 2, funciona como un filtro inicial donde se evalúa que los perfiles de los candidatos reclutados presenten una adaptación general a la organización, particularmente en lo que respecta a sus valores corporativos y filosofía institucional, asegurando así una congruencia cultural básica.

La segunda fase, comprendida por los pasos 3, 4 y 5, se concentra en la preparación y ejecución del proceso evaluativo. En esta etapa se diseña meticulosamente cómo se evaluarán los conocimientos técnicos, las habilidades específicas y las actitudes de los candidatos, para posteriormente implementar las actividades de evaluación planteadas.

Finalmente, la tercera fase, correspondiente a los pasos 6 y 7, se orienta hacia la decisión final. Esta culmina con la identificación de los dos candidatos más calificados para el puesto vacante y la realización de una entrevista de decisión que permitirá determinar al candidato idóneo que será incorporado a la organización.

Esta estructura metodológica no solo garantiza un proceso sistemático, sino que enfatiza la importancia de alinear la selección con la cultura organizacional y los valores institucionales.

En el panorama contemporáneo de la gestión del talento humano, se observa un cambio paradigmático en los procesos de selección, los cuales han evolucionado desde un enfoque tradicionalmente centrado en la verificación de competencias técnicas y formación académica, hacia un modelo integral que valora de manera significativa las denominadas habilidades blandas o competencias transversales. Este enfoque holístico reconoce que la mera idoneidad técnica resulta insuficiente para garantizar un desempeño óptimo y sostenible en el puesto de trabajo. En efecto, las organizaciones buscan identificar en los candidatos capacidades tales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la resolución de problemas y la inteligencia emocional, competencias que facilitan no solo la ejecución técnica de las tareas, sino también una inserción armónica y productiva dentro de la cultura organizacional (Martínez et al, 2025).

El cambio de paradigma en la visión de las relaciones laborales ha generado la tipificación de procesos de selección que trascienden el objetivo operativo de simplemente cubrir una vacante. Entre estos, el Proceso de Selección por Competencias representa un enfoque integral que, si bien se centra en alinear las habilidades y competencias de los candidatos con los requisitos del puesto para garantizar una mejor aptitud y mayores tasas de retención, encuentra su verdadera profundidad en un propósito más estratégico. Como señalan Perengueza Pulupa, Velasco Pineda y Pinargote Pinargote (2025), la selección contemporánea...

[...] no solamente tiene el objetivo de cubrir un puesto de trabajo, sino que ésta tiene que ver [...] el hecho de que la persona cumpla con un esquema de coincidencia de la cultura de la persona candidata con los valores o la misión de la empresa".

En este sentido, el proceso no solo busca "adaptar el hombre al trabajo" en términos de capacidades, sino fundamentalmente lograr una sintonía cultural y valórica que asegure una integración duradera y mutuamente beneficiosa.

Esta evolución en el objetivo de la selección redefine radicalmente lo que se debe investigar en un candidato. Mientras que en un proceso de selección tradicional el análisis se limita a verificar las habilidades técnicas necesarias para desempeñar las tareas inmediatas del cargo, un proceso por competencias exige un diagnóstico multidimensional. Ya no basta con conocer lo que el candidato sabe hacer; es indispensable identificar aquellas habilidades, conocimientos y, crucialmente, actitudes que demuestren su potencial para integrarse de forma sinérgica a la cultura organizacional, operando así como un verdadero guardián que asegura la coincidencia entre la identidad del individuo y de la empresa.

5. Sucesión del Talento:

Dentro del marco de la gestión estratégica de Recursos Humanos, la Sucesión de Personal se consolida como un componente fundamental de la Gestión del Personal. Autores como de la Calle-Durán, García-Muiña y Alonso-Osuna (2020) defienden este proceso global como el eje clave del área, cuyo propósito central es "mitigar los efectos de un exceso o escasez de profesionales con las competencias requeridas". Es precisamente en éste objetivo donde los planes de sucesión encuentran su razón de ser estratégica, operacionalizando la gestión del talento al buscar específicamente "evitar la ausencia de profesionales preparados en desempeñar funciones clave dentro de la empresa".

Lejos de ser un simple recambio, la sucesión se erige así como un proceso proactivo de previsión y desarrollo. Su implementación sistemática permite a las organizaciones construir de manera continua un banco de talento interno con las competencias técnicas, de liderazgo y culturales necesarias para asegurar la continuidad operativa. De este modo, no sólo se garantiza que exista un reemplazo potencial para un puesto crítico, sino que se minimiza el impacto disruptivo de una vacante, se preserva el conocimiento organizacional y se fortalece la resiliencia de la estructura empresarial frente a los cambios.

La Gestión del Talento en las empresas...

administra todos los puestos de trabajo, desde gestionar las vacantes, los procesos de contratación, cursos de inducción, generación de los pagos, así como las deducciones fiscales y sociales entre otros, sobre todo genera las condiciones para que se diseñe el desarrollo profesional dentro de la organización de cada trabajador; para ese proceso se auxilia de diversas herramientas y con esa finalidad se propone el presente modelo (López-Hernández, 2024).

Como herramienta fundamental de la Gestión del Talento, los Planes de Sucesión materializan el objetivo estratégico de asegurar la continuidad en los puestos clave. Sin embargo, su esencia va más allá de la mera previsión de un reemplazo. Como sostiene López-Hernández (2024), estos planes "se focalizan en potencializar a un grupo de talentos para un ascenso". Este verbo, "potencializar", resulta clave, ya que traslada el foco desde una identificación pasiva de candidatos hacia un proceso activo de desarrollo, donde la organización invierte de forma deliberada en la formación, la experiencia y las competencias de sus colaboradores con alto potencial.

La planificación de la sucesión es definida por Ferreira da Costa et al. (2019) como una herramienta que busca "preparar a la organización en caso de que algún empleado que ocupa una posición crítica decida retirarse, y que éste, pueda ser sustituido efectivamente por otro, con la competencia y experiencia que asegure la estabilidad en la organización". Este proceso

requiere identificar a aquellos empleados críticos que estén prontos a retirarse de su puesto dentro de la organización, ya sea para ocupar otro puesto dentro de la organización, o para culminar su contrato con la misma.

En su implementación práctica, este proceso implica, según Caizaguano, Salazar y Yépez (2023), identificar a aquellos colaboradores claves y sus posibles sucesores. De esta manera, la sucesión se consolida como un mecanismo de previsión estratégica que, mediante la detección temprana del talento interno crítico y la preparación de reemplazos capacitados, garantiza la continuidad operativa y preserva el capital intelectual de la organización, asegurando una transición fluida y minimizando la incertidumbre ante cualquier cambio en sus posiciones fundamentales.

Diferentes autores como da Costa, et al. (2019) y Caiziguano, Salazar y Yépez (2023) destacan la importancia estratégica de los planes de sucesión como política organizacional, puntualizando en factores como el logro de objetivos organizacionales, la reputación de la organización y, en caso de ser acompañada con planes de desarrollo, mejora la fidelidad y permanencia del capital humano existente dentro de la organización.

La visión estratégica del plan de sucesiones, según Cárdenas Rivera (2018) citando a Peter Drucker (2001), se fundamenta en que éste “busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio”. Esta perspectiva enfatiza el rol del plan de sucesión como una herramienta de previsión estratégica, orientada a proteger la sostenibilidad organizacional más allá de las contingencias individuales.

Recordando que se trata de una herramienta exclusiva para puestos y/o personas claves, el mismo autor resalta el valor de preparar sucesores para evitar afectar el departamento donde falte su ocupante. De esta manera, la planificación de la sucesión se consolida como un mecanismo esencial para garantizar la estabilidad operativa y la transición ordenada en las áreas críticas de la organización, asegurando que la partida de un colaborador clave no comprometa la funcionalidad ni el desempeño de su unidad.

Como futura Licenciada en Relaciones del Trabajo, considero fundamental diseñar planes de sucesión del talento ajustados a las demandas de cada puesto y al perfil de cada trabajador, por lo que es necesario establecer “planes de desarrollo personalizados y programas de relevo para garantizar la continuidad en puestos clave” (Solano-Castro, et al. 2023).

Estado del Arte:

1. Análisis y descripciones de puestos:

El análisis y descripción de puestos se estableció como un proceso que genera una herramienta clave para la gestión del capital humano, por lo cual es valorado por estudiantes de la Licenciatura en Relaciones de Trabajo, a tal punto que una tercera parte de los 22 Trabajos Finales de Grado aprobados antes de noviembre de 2025 lo mencionan como herramienta importante en las organizaciones, tanto para la planificación de la organización misma como para promover el bienestar de los trabajadores.

En el contexto del estado del arte investigativo, se ha identificado un total de siete Trabajos Finales de Grado que abordan temáticas afines a la presente investigación. De este conjunto, tres de ellos posicionan a la descripción de puestos como un eje central dentro de sus propuestas de intervención, lo que refleja la relevancia de este instrumento en el ámbito de estudio:

Las descripciones de puestos no son documentos que tienen como único objetivo profundizar y detallar respecto a los puestos que contiene el organigrama de la organización, sino que su objetivo final es brindar información clara que influya sobre el resto de los procesos que se llevan a cabo, logrando así tomar decisiones estratégicas. (Acosta y Colombino, 2024)

A partir de las descripciones de puestos, se establece una clara asignación de tareas, responsabilidades y competencias necesarias para cada puesto dentro de la organización. Las mismas eliminan la ambigüedad en las funciones, asegurando que cada empleado conozca sus tareas específicas y el impacto de estas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto va a repercutir en la mejora de la organización interna, la detección de necesidades de capacitación y en la proactividad ya que al clarificar roles y tareas, se reducirán errores. La asignación formal de tareas va a permitir reducir la duplicación de esfuerzos, asegurando un mejor uso del tiempo y los recursos. (Fernández, 2025)

A través de la revisión y actualización de las Descripciones y Perfiles de Puestos, se logró establecer claridad en las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada posición. A su vez permitió la identificación de brechas de formación y la elaboración de un Plan de Capacitación adaptado a las necesidades de la organización. Dichas acciones han sentado las bases para una mejor estructuración de los procesos

de trabajo, promoviendo la eficiencia, la reducción de la repetición de tareas y la optimización del rendimiento individual y colectivo. (Paulino y Viotti, 2025).

Por su parte, los cuatro trabajos restantes, si bien no incorporan la descripción de puestos como un componente central de sus marcos de intervención, sí la reconocen y mencionan de manera consistente como un factor relevante dentro de sus análisis.

En su trabajo final de grado, Stratinar (2024) destaca la multifuncionalidad de las descripciones y perfiles de puestos dentro de la gestión del Capital Humano. La autora sostiene que su implementación “no solo contribuirá al proceso de reclutamiento y selección al definir claramente el perfil buscado, sino que también permitirá evaluar la existencia o ausencia de sobrecarga de tareas en cada puesto”. De este modo, evidencia que estas herramientas trascienden su carácter de base estructural —siendo “esencial para el funcionamiento y desarrollo adecuado de la empresa” y útiles para “establecer expectativas claras para los colaboradores, fomentando un ambiente laboral más organizado y eficiente”— para erigirse como elementos clave que viabilizan otros procesos estratégicos, tales como el reclutamiento y la selección.

En esta misma línea, Stratinar (2024) enfatiza el rol de las descripciones en la optimización de la asignación del talento interno. Argumenta que éstas “facilitarán la evaluación de si los colaboradores están correctamente ubicados en cada puesto, al establecer claramente las responsabilidades, tareas y requisitos específicos para cada posición”. En consecuencia, se configuran como un instrumento fundamental para lograr el objetivo de contar con el empleado correcto en el puesto correcto, garantizando no sólo la eficiencia operativa, sino también una mayor adecuación entre las capacidades individuales y los requerimientos del cargo.

Complementando esta perspectiva, Toledo (2025) aborda, aunque brevemente, el tema de las descripciones de puestos en su trabajo final de grado, haciendo especial hincapié en la necesidad de coherencia entre dichas descripciones y las competencias profesionales de las personas que los ocupan. Este señalamiento refuerza la idea de que la utilidad del instrumento no reside únicamente en su existencia formal, sino en su correcta articulación con las capacidades reales del capital humano, subrayando su papel como garante de una adecuada asignación y gestión del talento dentro de la estructura organizativa.

Para concluir este recorrido por los antecedentes académicos de la Licenciatura en Relaciones de Trabajo de UNRaf, el trabajo final de grado de Gottig y Simonutti (2024), centrado en la planificación y desarrollo de un proceso de inducción, establece como recomendación fundamental el “realizar la descripción de perfiles y puestos, para que queden documentados, se puedan establecer las responsabilidades y tareas, de manera clara desde la convocatoria y se asegure el ingreso de personas idóneas”. Esta propuesta resalta la importancia de las descripciones de puestos como insumo básico e indispensable que

garantiza la efectividad y claridad no solo del proceso de inducción, sino del ciclo de gestión del talento en su fase inicial, reforzando su valor como herramienta de precisión y transparencia organizacional.

A nivel nacional, el estudio de Di Trolío (2018) constituye un antecedente relevante dentro del campo de la gestión del Capital Humano. En su Tesis para la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo, centrada en la gestión del Capital Humano y el Liderazgo, el autor adopta la descripción de puestos (o descripción de cargos) como base fundamental para desarrollar diversos procesos de gestión del personal. Concretamente, utiliza esta herramienta para sustentar tanto los procesos de reclutamiento y selección, como para establecer estándares de competencias y desempeño específicos para cada posición, destacando así su carácter transversal y utilidad metodológica en la articulación de múltiples prácticas organizacionales..

Aportando una perspectiva desde el ámbito de la ingeniería industrial, Ramiro Goñi (2024) desarrolla en su Trabajo Final para la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Blas Pascal, titulado "Modelo de reporte de sostenibilidad para PyME", un conjunto de estrategias de Recursos Humanos aplicables a una pequeña y mediana empresa. Entre sus contribuciones, el autor detalla de manera específica los pasos metodológicos para realizar el análisis y descripción de puestos, al mismo tiempo que explora y explicita la relación directa que existe entre esta herramienta y la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección. Este enfoque evidencia, desde una óptica técnica y de gestión operativa, la utilidad transversal de las descripciones de puestos como un componente estructural fundamental.

En el ámbito de la gestión en pequeñas y medianas empresas, Ana Clara Goldenberg (2015) aborda esta problemática en su tesis de MBA titulada "Gestión integral y retención de talentos en las pymes argentinas". La autora investiga las prácticas de Recursos Humanos existentes en este tipo de organizaciones en Argentina, y entre sus principales hallazgos concluye que, en los casos estudiados, "existen programas de atracción y retención, descripciones de puestos y el detalle de los procedimientos". Este hallazgo resulta significativo al identificar que las descripciones de puestos forman parte de los sistemas de gestión implementados en las PyMEs argentinas, constituyéndose así como una práctica concreta dentro de sus procesos de Recursos Humanos.

Como lo confirman los textos citados en este marco de antecedentes, el proceso de análisis y descripción de puestos se consolida como base fundamental para el desarrollo de otras herramientas y prácticas de gestión humana. Su carácter transversal y su valor como punto de partida metodológico explican por qué continúa siendo ampliamente mencionado y trabajado en investigaciones académicas recientes, reforzando su vigencia como pilar estructural en la administración del talento dentro de las organizaciones.

2. Reclutamiento y Selección:

Stratinar, Natalia (2024) en su Trabajo Final de Grado para la Licenciatura en Relaciones de Trabajo: "Proyecto de intervención para formalizar y profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en una empresa química de la ciudad de Rafaela" concluye sobre la importancia de la claridad de los procesos de Reclutamiento y selección dentro de la organización, menciona su impacto significativo tanto en el clima interno de la organización, "fortalece el sentido de pertenencia a la empresa, fomenta un ambiente laboral positivo y productivo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales", como en la sociedad externa a la organización,...

dirige a que los procesos sean inclusivos y equitativos y puede contribuir a la reducción de la discriminación y la promoción de la diversidad en el lugar de trabajo. Además, al ser un proceso profesional, los candidatos desean postularse a las búsquedas, teniendo un impacto positivo en la reputación como empleador y la atracción de talento externo. (Stratinar, 2024)

... y añade...

puede fomentar un entorno laboral más armonioso al asegurar que los colaboradores sean seleccionados no solo por ser referido sino también por sus habilidades y experiencias y por su ajuste con los valores de la empresa. Esto puede contribuir a la construcción de equipos más cohesionados y a una mayor satisfacción laboral, lo que a su vez puede impactar positivamente en el clima laboral y en las relaciones entre los colaboradores. (Stratinar, 2024)

En su tesis de MBA, Martinetti (2023), en su trabajo titulado "Propuesta de un plan de mejora para el reclutamiento y selección de recursos humanos para el área de delivery de Archgroup, de Buenos Aires, Argentina", postula una propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento y selección en el área de delivery. La autora no sólo enfatiza la relevancia de implementar un proceso planificado para estas actividades, sino que también subraya la necesidad de su revisión y corrección periódica.

A su vez, Chapuis, Vaamonde y Borgobello (2024), en su investigación titulada "Prejuicio y discriminación por edad en el reclutamiento y la selección de personal: una revisión integrativa 2000-2023", analizan diversos factores asociados a la discriminación en los procesos de reclutamiento y selección, examinando específicamente sus efectos en las personas.

Se evidencia la existencia de fuertes estereotipos negativos hacia las personas mayores asociados con la pérdida de capacidades y habilidades, menor productividad, mayor resistencia al cambio y mayores costos laborales. De hecho, la mera apariencia de

mayor edad puede suponer una desventaja al momento de la selección. Otras investigaciones han informado que el edadismo se relaciona negativamente con el nivel educativo y la experiencia laboral. A fin de eludir la discriminación, las/os trabajadoras/es recurren a estrategias como evitar los sistemas externos de reclutamiento, alterar su currículum vitae o modificar su lenguaje o apariencia. (p118)

El campo de estudio sobre los procesos de reclutamiento y selección trasciende las fronteras nacionales, constituyéndose como un ámbito de investigación de relevancia global. Numerosos académicos a lo largo del continente y del mundo han dirigido sus esfuerzos investigativos a la descripción, análisis y mejora de dichos procesos organizacionales.

Si bien los ejemplos citados anteriormente corresponden a nuestro país, Argentina, también es posible identificar investigaciones relevantes en otros contextos latinoamericanos. Tal es el caso de Panamá, donde Bazán de Franco y Mendoza Santos de Mui (2022) realizaron un estudio sobre los mecanismos de selección de personal en agencias de seguridad privada, sector que experimentaba un crecimiento significativo debido a las condiciones sociales del período.

En Perú, Ccaso Huacca y Ccosi Alata (2025) llevaron a cabo un estudio de percepción sobre la relación entre el reclutamiento y la selección de personal en una empresa del sector de ingeniería y construcción. En su investigación, lograron corroborar la interrelación existente entre ambos procesos, destacando su relevancia organizacional mediante la siguiente afirmación: "Un proceso de reclutamiento eficaz asegura que las organizaciones cuenten con personal competente, lo que impulsa el logro de sus objetivos estratégicos".

Fuera del continente americano, en el contexto español, Martínez Cabrito (2024) en su Trabajo Final de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Valladolid, titulado "Nuevas tendencias en el reclutamiento y selección de personal en las empresas", analizó los factores que inciden en los procesos de reclutamiento y selección. Entre estos factores destacó el impacto de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), la marca empleadora y la gamificación.

La investigación de estos procesos también se ha extendido al ámbito de la virtualidad, como evidencia el Trabajo Final Integrador de Aramburu (2021) para la Licenciatura en Psicología de la Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina, titulado "El proceso de reclutamiento y selección de personal en una consultora de Recursos Humanos en contexto de aislamiento". En dicho trabajo, la autora desarrolla conceptos propios de la psicología del trabajo para analizar las prácticas profesionales de los responsables de reclutamiento y selección, con especial foco en el caso de una consultora especializada en Recursos Humanos.

3. Sucesión del talento:

La sucesión del talento, a diferencia de los procesos anteriores, no fue tan investigado hasta hace poco tiempo, por lo cual los antecedentes datan de los últimos años. En la Licenciatura en Relaciones de Trabajo de la Universidad Nacional de Rafaela hasta noviembre del 2025 no se han aprobado trabajos finales de grado con dicha temática.

En lo que a nuestro país respecta, casi no se encuentran investigaciones o intervenciones con la sucesión del talento como eje principal, aunque sí se encuentran Trabajos Finales de Grado que lo mencionan como un proceso posible como consecuencia de la implementación de otra herramienta o proceso de gestión de RRHH.

Por ejemplo Ferro Miralpeix (2023) en su TFG “Gestión del talento humano y teletrabajo en una obra social de la ciudad de Salta, periodo 2020-2022” de la Licenciatura en Recursos Humanos, en la Universidad Católica de Salta, recomienda implementar evaluaciones de desempeño del tipo 360°, y menciona como una ventaja “Con este tipo de evaluación es posible diseñar planes de formación e implementar planes de carrera y sucesión, lo cual considero que es otro punto importante a implementar”. El fragmento citado recalca la correlación entre los procesos de Gestión del Talento, particularmente el uso de una evaluación de desempeño como base para planes de formación, carrera y sucesión.

Un antecedente similar lo constituye el Trabajo Final de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Mar del Plata, elaborado por Montemartini y Zwicker (2023), titulado “Propuesta de mejora de un modelo de gestión de recursos humanos para un área de integridad estructural”. Dicha investigación plantea la implementación de un modelo de gestión por competencias para el área de Integridad Estructural en empresas del sector Oil & Gas en Argentina.

En dicho trabajo, los autores sostienen que el plan de sucesión se erige como un componente crucial para la gestión estratégica de recursos humanos a largo plazo, afirmando que: “planificar la sucesión, fortalecer competencias clave y asegurar la transferencia del conocimiento se vuelve esencial para preservar la continuidad operativa y la sostenibilidad organizacional”.

Asimismo, se enfatiza como uno de sus fundamentos el desarrollo de mapas de carrera, señalando que “resultaría clave para fomentar la retención del talento, facilitar la planificación de la sucesión interna y promover el desarrollo profesional, generando así una propuesta de valor más atractiva tanto para los colaboradores actuales como para potenciales incorporaciones”

Por otro lado Gómez (2022), en su Trabajo Final de la Maestría en Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires “Desarrollo de Carrera en el Estado argentino, la gestión del

talento. Estudio de Caso del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria” vincula los planes de sucesión del talento con los planes de carrera y los diagramas de reemplazo:

Contar con estos planes (de carrera) es de suma la importancia para el desarrollo de carrera del personal para preparar a los agentes más idóneos en puestos de mayor responsabilidad y la necesidad de toda organización de contar con planes de sucesión y diagramas de reemplazo.

Cabe aclarar que las herramientas mencionadas, aunque parezcan similares, son diferentes, sin embargo, se encuentran estrechamente relacionadas. Los planes de carrera son individuales de cada trabajador, trazan el recorrido profesional de cada persona dentro de la empresa y sus aspiraciones hacia el futuro, mientras que los planes de sucesión suelen ser por puestos, involucrando a dos empleados: el ocupante del puesto y el posible sucesor, por otro lado, un diagrama de reemplazo identifica a aquellos trabajadores que podrían reemplazar al ocupante de un puesto clave, en caso de una ausencia temporal.

Algunos antecedentes con eje en la Sucesión del Talento pueden encontrarse en otros países de Latinoamérica, como es el caso de López-Hernández (2024), en México, con su artículo de investigación “Modelo de plan de sucesión para el relevo generacional del profesor investigador” en la revista *European Public & Social Innovation Review*. La autora realiza una investigación exploratoria sobre los planes de sucesión del puesto de “profesor investigador”, destacando la importancia del sistema educativo como generador de conocimiento y capital humano para la sociedad.

El plan de sucesión, menciona el artículo, no sólo tiene en vista el reemplazo de un trabajador en un puesto clave, sino también el traspaso de una generación, en el caso del artículo, los “baby boomers” (nacidos entre 1946 y 1964 aproximadamente), a generaciones más jóvenes, como los son las generaciones X (nacidos entre 1965 y 1981 aproximadamente), Y o Millenials (nacidos entre 1981 y 1996 aproximadamente), y Z o Centennials (nacidos entre 1997 y 2010 aproximadamente). Cada generación presenta generalidades distintas, como lo son la visión sobre la importancia del trabajo y la tecnología, por lo que los planes de sucesión deben adaptarse no sólo al puesto, sino también a las características propias de las personas, tanto del ocupante actual como de su potencial sucesor.

Descendiendo hacia Sudamérica, Cárдинas Rivera (2018), en su tesis MBA “Diseño de un plan de sucesión para cargos claves basado en un modelo de competencias que puede mejorar el desempeño efectivo de los colaboradores en la empresa XYZ”, de la Universidad Autónoma de Occidente, en Santiago de Cali, Colombia.

En dicha tesis, la autora diseña un proceso de Sucesión de Talento que busca garantizar cierta estabilidad en cargos claves en la organización, como lo son los gerentes,

mediante la capacitación y desarrollo de las competencias necesarias de empleados, con el objetivo de que sean posibles reemplazos, temporales o permanentes, en caso de ausencia del colaborador clave.

Se resalta la importancia de un proceso con revisión continua, que cuente con el compromiso de la alta gerencia para su desarrollo, tal como se menciona en la tesis: “Se pueden identificar, desarrollar y capacitar a cada uno de los Gerentes actuales y poder tener personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa y lo más importante que proporcionan estabilidad a la compañía”

También recomienda que el Departamento de Talento Humano gestione el talento y potencial humano dentro de la organización, y pueda llevar a cabo el plan de sucesión.

...se recomienda al departamento de Talento Humano, que sea constante en la revisión de sus procedimientos, en la realización de los procesos con el fin de mejorar el desempeño de la empresa, la cual demuestra que puede retener a los colaboradores y cargos claves de la compañía y esto se logrará a través de la implementación del plan de sucesión recomendado. (Cárdinas Rivera, 2018. p120)

En Ecuador, Moscoso (2007) en su tesis MBA Plan de sucesión para la empresa industrial Tucson usando un modelo de competencias de la Universidad Andina Simón Bolívar, desarrolla la importancia y el proceso del plan de sucesión. Destaca su base en los perfiles de cargo por competencias y las evaluaciones de competencias de los posibles sucesores, y propone como objetivo principal del plan de sucesión disminuir la brecha entre las competencias del perfil y las del potencial sucesor.

La autora menciona la relación de los planes de sucesión con otros procesos de gestión del talento, como lo son la formación y el entrenamiento: “se utiliza el proceso de formación o entrenamiento, para asegurar que los potenciales sucesores estén entrenados y listos para tomar a cargo las posiciones claves”, esta vinculación surge de la relación entre sucesión y gestión del desempeño y del talento; su importancia en la estrategia organizacional: “proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y de los planes de inversión de recursos materiales y financieros”, además de la ventaja generada por la correcta planificación de un plan de sucesión para los altos mandos de la organización, lo cual proporcionará estabilidad y mejor desempeño organizacional al garantizar la supervivencia de los puestos claves.

Los planes de sucesión, al igual que la mayoría de procesos de gestión de las personas, deben realizarse una vez que la organización adquiera cierta madurez con respecto al orden en los procesos y la gestión por competencias.

Por último, encontramos un ejemplo en Perú, Gamboa Revilla y Heredia Lozada (2017) en su Tesis para el grado de maestro en Ingeniería de Sistemas con mención en Gerencia de

Sistemas de Información: “Propuesta de implementación de una plataforma informática para mejorar los procesos de plan de sucesión de talentos de la empresa Netafim Perú.”. Los autores realizan una propuesta para la estandarización de los procesos de planes de sucesión dentro de la organización, los cuales definen como vitales para la supervivencia de la empresa.

Los autores destacan su relación con la gestión del desempeño, y puntualizan la importancia de la estandarización de los procesos de gestión del talento humano, por lo cual, en su investigación, buscan implementar una plataforma informática para agilizar los procesos mediante la eficiencia de tiempo y dinero, complementando con un incremento de la seguridad de la información y la generación de indicadores.

Metodología:

1. Diseño y estrategia:

El presente trabajo realiza un diagnóstico y obtiene la información necesaria siguiendo una ruta pragmática de recolección de datos, compila información en un momento único en el tiempo, limitándose a observar y describir las variables en su contexto natural sin manipulación deliberada, para lograr un mayor entendimiento del fenómeno organizacional.

La estrategia de compilación de información se estructura bajo una orientación propositiva, cuyo fin no se limita meramente a lo académico, sino que busca resolver una problemática concreta mediante el desarrollo de productos de intervención.

El presente Trabajo Final de Grado establece múltiples métodos de recolección de información en pos de sus objetivos. Primeramente utiliza un abordaje de profundidad: aplica visitas a la empresa, en las cuales obtiene información mediante la observación y una breve explicación sobre cada puesto e instalación por parte del Dueño y Gerente General, y un encargado, además de dos entrevistas personales semiestructuradas dirigidas al Dueño y Gerente General de la empresa. Las técnicas utilizadas permiten mayor flexibilidad para precisar conceptos y acceder a una comprensión profunda de la visión estratégica, las responsabilidades asumidas y las dinámicas cotidianas de trabajo que no se encuentran formalmente documentadas.

En simultáneo, utiliza un abordaje técnico-estructurado: aplica a un empleado representante de cada puesto de la organización cuestionarios con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas. A diferencia de las encuestas de opinión, este instrumento actúa como una herramienta de relevamiento factual cuyo objetivo es recolectar datos concretos sobre las tareas efectivamente desarrolladas y las competencias requeridas. Esta técnica

facilita la sistematización y formalización de la estructura operativa, transformando el conocimiento tácito de los trabajadores en información estandarizada.

2. Población y Muestra:

La recolección de datos se sitúa dentro del universo de la empresa Carpas Celebrar. La población objetivo del presente proyecto de intervención son los 13 (trece) empleados de la empresa Carpas Celebrar, sumando a su actual dueño y gerente general.

Dado que se trata de un proyecto de intervención en una empresa pequeña, la recolección de datos tiene como muestra, el dueño, a quien se entrevistó en dos ocasiones diferentes, y ocho empleados de la organización, a quienes se encuestó.

Los empleados encuestados fueron seleccionados por el Dueño y Gerente General de la empresa, y el Encargado General, como representante de la voluntad del dueño.

3. Marco temporal y espacial:

El presente proyecto se desarrolla en una empresa del rubro servicios de la ciudad de Rafaela, desde el mes de marzo del 2025 hasta julio del 2026

4. Aspectos éticos:

El presente trabajo se enmarca en el respeto de los acuerdos de confidencialidad establecidos con la empresa objeto de estudio, resguardando de manera estricta su identidad y la información sensible a la que se ha tenido acceso. En este sentido, los datos relevados son utilizados exclusivamente con fines académicos, garantizando un tratamiento responsable y ético de la información proporcionada por la organización y sus integrantes.

Por dichos motivos, tanto el nombre de la organización como de quienes la conforman han sido reemplazados con nombres ficticios.

Este criterio responde no sólo a los compromisos asumidos con la organización, sino también a los principios éticos que orientan las intervenciones en el campo de las Relaciones del Trabajo, donde la confianza y el resguardo de la información constituyen aspectos fundamentales para el desarrollo de diagnósticos e intervenciones responsables.

5. Procedimientos y técnicas para la recolección de información:

Para la fase de diagnóstico organizacional, se adopta una estrategia de triangulación de métodos, combinando herramientas pragmáticas para garantizar la profundidad y validez de los datos recolectados.

En un primer momento se recurre a la observación participativa: se realizan visitas de inmersión en el ambiente natural de la organización, abarcando tanto el sector administrativo de la Oficina, como el operativo de los Galpones. Esta técnica permite registrar de manera holística las dinámicas de trabajo, las interacciones sociales y las subculturas existentes.

Tras la visita a los espacios de la empresa, se realiza una entrevista personal semiestructurada al Dueño y Gerente General, con el objetivo de profundizar en la visión estratégica y funcional de la empresa, junto con su legado histórico. Este instrumento se basa en una guía de asuntos predeterminada, con la flexibilidad necesaria para introducir preguntas adicionales que permiten precisar conceptos o explorar temas emergentes sobre el rumbo de la organización.

Dicho abordaje permite acceder a información subjetiva y experiencias que no se encuentran documentadas formalmente.

En un segundo momento, se diseñan cuestionarios técnicos de relevamiento factual para la descripción objetiva de los cargos. Los cuales se administran a un empleado representante de cada puesto de la estructura organizacional. Este instrumento se enfoca en recolectar información factual sobre tareas, responsabilidades y competencias requeridas. Atendiendo a la diversidad en los niveles educativos del personal, la administración de los cuestionarios se realiza bajo una modalidad de entrevista personal, lo que garantiza la validez de comprensión, asegurando que el vocabulario fuera simple, directo y familiar para los trabajadores, facilitando así obtener respuestas precisas sobre su cotidianidad laboral. El cuestionario que se aplica para relevar información sobre los puestos se encuentra en el “Anexo 2: cuestionario para los trabajadores”

A su vez, se realiza una segunda entrevista semiestructurada al dueño de la organización, con el objetivo de complementar la información obtenida en los cuestionarios, y conocer sobre los objetivos de cada puesto y las necesidades de la empresa, junto con algunos procesos y planes a futuro. La guía de preguntas de dicha entrevista se encuentra en el “Anexo 3: Guía de preguntas para la entrevista al dueño y Gerente General de Carpas Celebrar”.

Por motivos éticos y de confidencialidad se excluye de manera deliberada el acceso a información sensible, como facturación detallada o bases de datos de clientes y proveedores, limitando el estudio estrictamente a los procesos de gestión del capital humano.

Por último, se utiliza la información obtenida mediante las diferentes técnicas aplicadas como materia prima para la fase propositiva del trabajo. Los datos recolectados nutren la elaboración de descripciones y perfiles de puestos ajustados a la realidad operativa, el diseño de un organigrama funcional y la creación de proyectos estratégicos de selección de personal y planes de sucesión

6. Análisis de los datos:

Con el objetivo de convertir la información recolectada en el material necesario para desarrollar un organigrama, las descripciones y perfiles de puestos y los procesos de reclutamiento y selección, se aplicarán diferentes análisis adecuados a qué tipo de información nos brinda cada herramienta aplicada.

En primer lugar, se realiza un análisis de las visitas de observación a la empresa y una primer entrevista en profundidad realizada al gerente general, las cuales nos proporcionan un acercamiento a la cultura y formas de trabajo de la organización. Dicho análisis permitió realizar un diagnóstico organizacional sobre los puestos existentes y qué herramientas de Capital Humano podrían serle de utilidad a la organización.

En segundo lugar, se analizaron los cuestionarios aplicados a los empleados, obteniendo los datos específicos y necesarios sobre tareas, responsabilidades y competencias para realizar la parte técnica y operativa de las descripciones y perfiles de puestos.

Por último, se realizó un análisis doble a la segunda entrevista con el gerente general: se analizaron los aportes subjetivos y estratégicos de la entrevista al gerente general para obtener la información sobre la estructura organizacional y los puestos, que permitieron diseñar un organigrama que refleje la realidad de la empresa. Por otro lado, se obtuvieron datos específicos sobre la cultura organizacional y sus procesos relacionados a reclutamiento y selección y sucesión del talento, además de los objetivos organizacionales y particulares de cada puesto, que permitieron completar las descripciones y perfiles de puestos, rellenar datos faltantes y diseñar los procesos y herramientas a medida de la organización.

7. Resultados esperados:

A partir del proceso de diagnóstico y la posterior intervención en la empresa Carpas Celebrar, se proyecta la obtención de resultados clave orientados a la profesionalización institucional y al ordenamiento de sus dinámicas internas.

Como resultado primordial, se espera la confección de un organigrama organizacional que proporcione una representación gráfica de la realidad jerárquica y funcional de la empresa, lo que permite clarificar las líneas de autoridad y optimizar los canales de comunicación interna, evitando así la duplicidad de esfuerzos y la ambigüedad en las responsabilidades.

De manera integrada, se contempla la elaboración de descripciones y perfiles de puestos exhaustivos que delimitan formalmente las tareas, responsabilidades y competencias requeridas para cada función, proporcionando una base técnica indispensable para que cada

integrante conozca el alcance de su rol y se alineen las expectativas individuales con los objetivos de la organización.

Tras formalizar la estructura y la distribución del personal, el proyecto se orienta a la creación de un Manual de Reclutamiento y Selección destinado a estandarizar y profesionalizar la captación de talento mediante criterios objetivos.

Asimismo, se diseña un Plan General de Sucesión del Talento, el cual sienta las bases de futuros procesos de sucesión del talento, junto con un Plan Específico para asegurar la continuidad operativa y la transferencia de conocimiento ante el posible retiro de aquel empleado clave de la organización.

En definitiva, el conjunto de estos instrumentos busca transformar el modelo de gestión intuitiva actual en una estructura organizacional formal, organizada y sostenible, que sienta las bases para un crecimiento ordenado y fortalece el compromiso de los integrantes con la visión de la empresa.

Propuesta de intervención

1. Desarrollo del organigrama:

Tras analizar los datos obtenidos tanto en el diagnóstico como en la recolección de datos posterior, se reflexiona sobre un equilibrio que respete la cultura y expresiones de la organización, mientras que se implementa una formalización de herramientas de gestión de personal, que apuntan a facilitar procesos de la empresa en un futuro.

Se ha decidido mantener los sectores previamente divididos y nombrados por los miembros de la organización: sector Galpones, donde se realizan las tareas operativas, y Oficinas, donde se realizan las tareas administrativas. El motivo de dicha decisión se basa en que la división y designación de los sectores constituye una práctica fuertemente incorporada en la dinámica cultural de la empresa, desde el inicio del diagnóstico el personal de toda la organización mencionaba “Galpones” y “Oficinas” como denominación de los sectores.

En contraposición a los sectores, se ha decidido modificar los nombres de la mayoría de puestos, debido a que parte de la dinámica organizacional consiste en nombrar a los puestos por las personas que lo ocupan, lo cual no representa las tareas que llevan a cabo ni su jerarquía.

Un ejemplo sobre el nombramiento de puestos por sus ocupantes se encuentra en la última entrevista semiestructurada realizada al Dueño y Gerente General de la empresa: cuando se le pregunta por la jerarquía de puestos en el sector Galpones, responde con

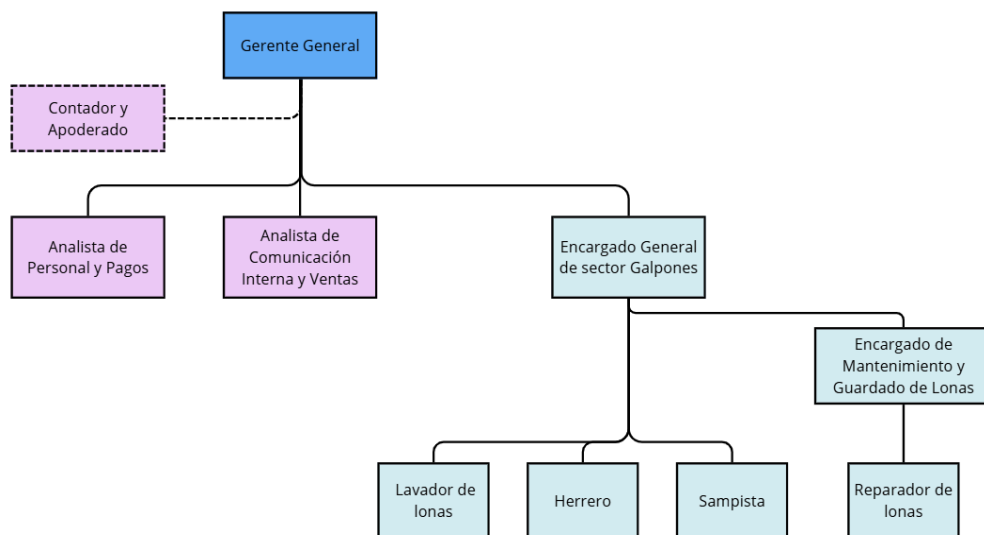
nombres de personas, no de puestos, “Las dos cabezas de hoy por hoy en Galpones son Antonio y Ángel [...] Si están los dos, el que la toma es Antonio. Digamos que está un poquitito, un escaloncito más arriba que Ángel”, y, al preguntar por los puestos del sector Oficinas, la respuesta sigue la misma lógica: “Alicia es comercial y también técnica. Marisa, bueno, proveedores, personal, alta y baja la parte de los seguros. Alicia le tira el requerimiento, necesito tal seguro, pero el que lo genera es Marisa.”

Por último, se desarrolla el organigrama organizacional basándose en la jerarquía actual expresada por los diferentes trabajadores en los cuestionarios y en la entrevista con el Dueño y Gerente General: con respecto al sector Oficinas, pronuncia “Alicia y Marisa se apoyan mucho más en Carla, digamos que en la parte de números, contables y demás, es ella”, y en cuanto al sector Galpones, no se mencionaron puestos como tales, sino nombres de personas, tareas y supervisión: “Antonio, Ángel... son los que empiezan a revisar las cuestiones del material: donde está y en qué condiciones está, si hay que lavarlo se va con Mario si hay que repararlo se va con Juan. La supervisión de Juan va a estar a cargo de Ángel y la supervisión de Mario va a estar a cargo de Antonio, una vez que están se une todo, y se empieza ya con el mismo grupo de gente”

Se inserta a continuación el organigrama propuesto:

Figura 2.

Organigrama propuesto de la organización Carpas Celebrar.



Fuente: elaboración propia.

En el presente organigrama diferencia los sectores: los recuadros de color rosa claro pertenecen al sector Oficinas, mientras que los recuadros celestes pertenecen al sector Galpones. Por otro lado, el Dueño y Gerente General se representa en color azul claro, definiéndose como una tercer área, ya que realiza tareas en ambos sectores: lleva a cabo la

administración estratégica, mientras que arma y desarma carpas con el sector Galpones cuando lo considera necesario.

Como aclaración final sobre el organigrama, el puesto de Contador y Apoderado se representa como externo ya que, aunque no pertenece a la nómina de la empresa, está ocupado por Carla, la hermana del dueño, quien realiza tareas en el sector Oficinas en una jerarquía superior a los puestos administrativos.

2. Descripciones y Perfiles de puestos:

Tras desarrollar el organigrama, y con el objetivo de clarificar la información presente en este apartado, se realiza un catálogo de los puestos y sus respectivas descripciones y perfiles de puestos.

Tabla 2.

Catálogo de puestos propuesto de la empresa Carpas Celebrar

Sector	Puestos
Gerencia General	1. Gerente General
Oficinas	1. Analista de Personal y Pagos 2. Analista de Comunicación Interna y Ventas
Galpones	1. Encargado General de Sector Galpones 2. Encargado de Mantenimiento y Guardado de Lonas 3. Lavador de Lonas 4. Herrero 5. Sampista 6. Reparador de Lonas

Fuente: elaboración propia.

Tras explicitar los puestos de la organización mediante el catálogo, y su jerarquía mediante el organigrama, se analiza las diferentes responsabilidades de cada puesto, expresadas por sus titulares en los cuestionarios aplicados.

Con el objetivo de depurar el análisis de los cuestionarios, se considera necesario elaborar un cuadro de doble entrada con las responsabilidades de cada puesto como instancia previa a la confección de las descripciones de puestos, ya que permite visualizar de manera ordenada y comparativa la distribución de responsabilidades dentro de la organización. Esta herramienta facilita la identificación de los ámbitos de responsabilidad correspondientes a cada rol, contribuyendo a una mayor claridad en la definición de los puestos y a una mejor

comprensión de las relaciones entre ellos. De esta forma, se establece una base consistente para la posterior elaboración de las descripciones de puestos.

Tabla 3.
Periodicidad de las responsabilidades según puesto de trabajo

		Responsabilidades										
		Uso de maquinaria	Manejo de dispositivos electrónicos de la empresa	Transporte de Materiales o herramientas	Gestión de tareas o procesos	Comunicación con personas físicas o jurídicas ajenas a la empresa	Manejo de dinero	Diseño de presupuesto	Facturación	Manipulación de materiales o herramientas	Lidera a otros empleados	Orden y limpieza
Puestos	Administrativo de Personal y Proveedores											
	Administrativo de Comunicación Interna y Ventas											
	Encargado General del Sector Galpones											
	Encargado de Reparación y Guardado de Lonas											
	Reparador de Lonas											
	Limpiador de Lonas											
	Sampista											
	Herrero											

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro se utilizan colores para representar las diferentes categorías de periodicidad, cuyas referencias son:

Figura 3
Codificación cromática de la periodicidad de las responsabilidades

Nunca
Esporádicamente
Mensualmente
Casi diariamente
Diariamente

Fuente: elaboración propia

Tras determinar los sectores, jerarquías y responsabilidades y su periodicidad, se procede a realizar las Descripciones y Perfiles de Puestos, las cuales se presentan en forma de formulario, contando con el logo de la organización y los siguientes apartados.

a. Formulario de descripción del puesto:

- Nombre del puesto.
- Nombre de la empresa: Carpas Celebrar.
- Sector del que forma parte: Galpones u Oficinas.
- Fecha en que se realizó la última descripción del puesto.
- Objetivo del puesto: obtenido en la última entrevista realizada al dueño, y traducido a lenguaje formal en el presente trabajo.
- Responsabilidades generales obtenidas en los cuestionarios.
- Elementos de seguridad requeridos para realizar sus tareas.

- viii. Funciones generales y su periodicidad: aquellas tareas que realizan y se relacionan con las responsabilidades.
 - ix. Funciones específicas: desagregó de las funciones generales, involucran pequeños procesos que llevan a cabo dentro de una tarea o proceso mayor.
 - x. Factores de riesgo y su valoración: realizados en el presente Proyecto de intervención, con el objetivo de que en un futuro sean realizadas Evaluaciones de Riesgos Laborales adecuadas al método BS 8800 utilizado en Argentina.
 - xi. Aprobación mediante firma del Dueño y Gerente General, el superior directo del puesto y el Analista de Personal y Pagos.
- b. Formulario de perfil del puesto.
- i. Nombre del puesto.
 - ii. Nombre de la empresa: Carpas Celebrar.
 - iii. Sector del que forma parte: Galpones u Oficinas.
 - iv. Fecha en que se realizó la última descripción del puesto.
 - v. Estudios requeridos para ocupar el puesto, obtenidos del análisis de las tareas de cada puesto, y de requisitos explicitados por el Dueño y Gerente General.
 - vi. Conocimiento técnicos o habilidades técnicas requeridos para llevar adelante las tareas del puesto.
 - vii. Habilidades blandas o de gestión requeridas para llevar a cabo las tareas.
 - viii. Otros requisitos necesarios que no se ven incluidos en los apartados anteriores.
 - ix. Aprobación mediante firma del Dueño y Gerente General, el superior directo del puesto y el Analista de Personal y Pagos como representante de Recursos Humanos de la organización.

El formulario en blanco de descripción y perfil de puesto se encuentra en el Anexo 1: Descripciones y perfiles de puestos, mientras que se optó por almacenar las descripciones y perfiles de puestos diseñadas en una carpeta de Google Drive. A continuación, se comparte el enlace para el acceso y visualización de las descripciones y perfiles realizados.

Sector Oficinas:

1.  Analista de Personal y Pagos - Descripción y Perfil de Puesto.pdf
2.  Analista de Comunicación Interna y Ventas - Descripción y Perfil de Puesto...

Sector Galpones:

1.  Encargado General de Sector Galpones - Descripción y Perfil de Puesto.pdf
2.  Encargado de Mantenimiento y Guardado de Lonas - Descripción y Perfil d...
3.  Lavador de Lonas - Descripción y Perfil de Puesto.pdf
4.  Herrero - Descripción y Perfil de Puesto.pdf
5.  Sampista - Descripción y Perfil de Puesto.pdf
6.  Reparador de Lonas - Descripción y Perfil de Puesto.pdf

Debido a que el cargo de Gerente General es ocupado por el dueño de la organización, dicho puesto no es descrito en las Descripciones y Perfiles de Puestos, ya que las tareas a realizar se entremezclan con la posición de Dueño de la Organización, y son decididas por la persona.

3. Reclutamiento y selección:

A partir del diagnóstico que se realiza en el presente proyecto de intervención, y en función de las problemáticas detectadas en relación con la gestión del personal, se propone el desarrollo de un Manual de Reclutamiento y Selección que permite sistematizar y orientar los procesos de incorporación de trabajadores dentro de la empresa.

Esta herramienta busca establecer lineamientos comunes para la incorporación de trabajadores, promoviendo procesos más transparentes, organizados y acordes a las necesidades reales de la organización. Asimismo, procura reducir la dependencia de criterios exclusivamente subjetivos o discrecionales en la toma de decisiones vinculadas a la selección de personal, favoreciendo prácticas más sistemáticas y coherentes con los objetivos organizacionales y la dinámica propia de la empresa.

Al desarrollar el manual, se procura alcanzar un equilibrio entre la necesidad de formalizar los procesos de reclutamiento y selección y las particularidades de la cultura organizacional de la empresa, históricamente caracterizada por dinámicas de gestión informales y decisiones adoptadas de manera predominantemente discrecional. En este sentido, la propuesta busca establecer una estructura que oriente y sistematice los procesos de incorporación de personal, sin desconocer las prácticas y modalidades de funcionamiento arraigadas en la organización. De este modo, el manual propone lineamientos adaptados al tamaño, necesidades y cultura de la empresa, favoreciendo una transición gradual hacia formas de gestión más organizadas y transparentes.

Para finalizar, se presenta mediante un link el Manual de Reclutamiento y Selección desarrollado:  Manual de Reclutamiento y Selección.pdf

4. Plan de sucesión del talento:

Durante la recolección inicial de información, previa al diagnóstico, se observa que alrededor de un tercio de los empleados del sector Galpones son personas con una vasta experiencia en la organización, las cuales poseen gran cantidad de conocimientos, y se encuentran prontas a jubilarse.

Tanto el Dueño y Gerente General como la Contadora y Apoderada de la organización expresaron su preocupación sobre la posibilidad de pérdida o fuga de conocimiento sobre los procesos organizacionales,, por lo que surge la propuesta de un plan de Sucesión del Talento, que planifique el traspaso de conocimientos entre trabajadores.

A su vez, durante la última etapa de recolección de información, la entrevista semiestructurada al Dueño y Gerente General de la organización, se logra identificar un puesto clave: el Encargado General del Sector Galpones, cuando se le realiza una pregunta sobre si lo importante es el puesto o la persona, la respuesta es el puesto. La relevancia de esta posición dentro de la estructura organizacional evidencia la importancia de planificar mecanismos que permitan garantizar la continuidad operativa y la transferencia de conocimientos asociados al rol.

En función de la necesidad detectada de garantizar la continuidad del conocimiento y de las funciones asociadas al puesto actualmente ocupado, se resolvió elaborar un Plan General de Sucesión del Talento, concebido como una herramienta adaptable a futuros procesos sucesorios dentro de la organización. Paralelamente, se diseñará un Plan Específico de Sucesión del Talento para el puesto de Encargado General del Sector Galpones, debido al carácter estratégico y operativo que dicha posición representa para la estructura organizacional de la empresa.

a. Sucesión del Talento: plan general

A partir del diagnóstico organizacional realizado y de la identificación de puestos clave para el funcionamiento de la empresa, se consideró pertinente incorporar herramientas orientadas a garantizar la continuidad de las operaciones y la preservación del conocimiento organizacional. En este sentido, se propone el diseño de un Plan General de Sucesión del Talento, concebido como una guía metodológica que permita a la organización anticiparse a futuras vacantes en posiciones estratégicas y preparar, de manera planificada, a posibles sucesores.

La propuesta tiene como finalidad establecer criterios, etapas y lineamientos generales para la identificación, desarrollo y seguimiento de trabajadores con potencial para asumir mayores responsabilidades dentro de la empresa. Asimismo, busca contribuir a la reducción de

riesgos asociados a la pérdida de conocimientos críticos, fortaleciendo la sostenibilidad organizacional y favoreciendo la continuidad de las actividades ante eventuales cambios en la dotación de personal.

Dado que la organización no cuenta actualmente con procesos formales vinculados a la gestión del talento y la planificación sucesoria, este plan pretende constituirse como una herramienta flexible y adaptable a las características de la empresa, permitiendo su aplicación en diferentes puestos y contextos organizacionales.

 Sucesión del Talento: plan general.pdf

b. Sucesión del Talento: plan específico

Como aplicación práctica de los lineamientos definidos en el Plan General de Sucesión del Talento, se desarrolla a continuación un plan específico orientado al puesto de Encargado General del Sector Galpones. La selección de esta posición responde a su relevancia dentro de la estructura organizacional y a su identificación, por parte de la dirección de la empresa, como un puesto crítico para la continuidad operativa.

El ocupante actual del cargo posee conocimientos, experiencias y habilidades adquiridas a lo largo de años de desempeño que resultan fundamentales para el correcto funcionamiento del sector. En consecuencia, la eventual desvinculación o retiro de dicha persona podría generar dificultades significativas si no existiera una preparación previa de posibles sucesores.

Por este motivo, el presente plan tiene como objetivo identificar las competencias requeridas para el puesto, evaluar potenciales candidatos internos y establecer acciones de desarrollo que faciliten la transferencia de conocimientos y la preparación progresiva de futuros ocupantes del cargo. De esta manera, se busca minimizar los riesgos asociados a la vacancia del puesto y asegurar la continuidad de las funciones estratégicas que este desempeña dentro de la organización.

 Sucesión del Talento Plan Específico.pdf

Conclusión

El presente proyecto de intervención propone herramientas de Gestión de Personal y Capital Humano para la organización Carpas Celebrar, identificando aspectos vinculados a la gestión de los recursos humanos que presentaban oportunidades de mejora, buscando brindar mayor formalización y orden a prácticas relacionadas con la administración del personal, favoreciendo una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa,

y contribuyendo a mejorar la comunicación interna, la definición de roles y responsabilidades, el seguimiento del desempeño y la toma de decisiones vinculadas al capital humano.

Se espera que las herramientas propuestas tengan un impacto positivo en la administración interna, tanto en la administración de personal como en la administración de tareas y procesos, incrementando la productividad de la organización en su conjunto.

Tanto el organigrama como las descripciones y perfiles de puestos se proyectan en la realidad actual, con el objetivo de esclarecer tareas, jerarquía y roles actuales dentro de la organización mediante la comunicación explícita y formal: el organigrama propuesto explicita la estructura jerárquica de la empresa, mientras que las descripciones y perfiles de puestos ponen en manifiesto las tareas y responsabilidades de cada puesto, evitando así la superposición de roles y la falta de realización de tareas.

Asimismo, la formalización de roles, responsabilidades y procedimientos puede favorecer el desarrollo de una cultura organizacional basada en la claridad, la comunicación y la transparencia, fortaleciendo las relaciones laborales y promoviendo una mayor comprensión de las expectativas asociadas a cada puesto de trabajo.

La implementación de estas herramientas no sólo permite ordenar procesos existentes, sino que constituye un paso hacia la profesionalización de la gestión del capital humano, aspecto especialmente relevante en organizaciones de origen familiar donde gran parte de los conocimientos, decisiones y responsabilidades suelen encontrarse centralizados en determinados miembros de la empresa.

A su vez, ambas herramientas aspiran a mejorar procesos en el corto y mediano plazo, aportando información y recursos para la inserción de nuevo personal a la empresa, o la promoción de empleados internos.

Por otro lado, tanto el Manual de Reclutamiento y Selección como los planes general y específico de sucesión del talento se proyectan para ser útiles en el corto y mediano plazo, sentando bases para formalizar y estandarizar procedimientos orientados al cambio dentro de la nómina del personal: el Manual de Reclutamiento y Selección establece un plan de acción para cubrir puestos vacantes dentro de la organización, mientras que el Plan General de Sucesión del Talento constituye un marco orientador para la gestión del conocimiento acumulado por los trabajadores y su adecuada transmisión a otros integrantes de la organización, evitando así su pérdida o no aprovechamiento, por otro lado, el plan específico de sucesión del talento canaliza un marco orientador en fases de implementación enmarcadas en un caso específico dentro de la organización actual.

Particularmente, la incorporación de mecanismos de sucesión del talento adquiere relevancia en contextos donde gran parte del conocimiento se encuentra acumulado en trabajadores con amplia experiencia. La sistematización de dicho conocimiento permite reducir

riesgos operativos y garantizar la continuidad de actividades críticas para el funcionamiento de la organización.

Las herramientas propuestas en el presente trabajo aspiran a consolidarse como una base sólida que contribuya a un futuro proceso de crecimiento y a la progresiva formalización de los procesos organizacionales. En este sentido, se considera fundamental que las mismas sean objeto de revisión anualmente, incorporando las modificaciones que se estimen necesarias en función de la evolución de la organización y de sus requerimientos.

La presente propuesta trasciende la resolución de necesidades operativas inmediatas, ya que busca fortalecer capacidades organizacionales que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, favoreciendo la preservación del conocimiento, la continuidad de los procesos y la adaptación a futuros desafíos de crecimiento.

No obstante, resulta importante señalar que el presente proyecto se circunscribe al diseño de herramientas de gestión, por lo que la magnitud de sus resultados dependerá de su efectiva implementación, seguimiento y actualización por parte de la organización. En consecuencia, futuras instancias de trabajo podrían orientarse a evaluar el impacto de estas herramientas una vez puestas en práctica, por lo que se sugiere complementar estas herramientas con el diseño e implementación de nuevos dispositivos, tales como un Manual de Normas Organizacionales. Este documento permitiría reunir de forma sistematizada los comportamientos esperados de todos los integrantes de la empresa, así como también las consecuencias asociadas a su incumplimiento, contribuyendo a una mayor claridad en las pautas de funcionamiento interno.

Por otro lado, se plantea la posibilidad de avanzar en la creación de nuevos puestos de trabajo que acompañen el crecimiento organizacional. Entre ellos, se destaca la figura de un Jefe de Sector Galpones, cuyo rol estaría orientado a la organización y supervisión permanente de las tareas del área, diferenciándose de funciones operativas vinculadas a los viajes o encargos, con el fin de fortalecer el control y la gestión interna del sector.

Desde la perspectiva de las Relaciones del Trabajo, este proyecto permitió evidenciar cómo las herramientas de gestión de personas pueden constituirse en instrumentos concretos para acompañar procesos de crecimiento organizacional, contribuyendo simultáneamente al logro de objetivos empresariales y a la mejora de las condiciones de organización del trabajo.

El presente proyecto logró un beneficio doble: por un lado, brinda herramientas a la empresa Carpas Celebrar que aportan a su realidad actual y futura, mientras que permitió a una estudiante de la Licenciatura en Relaciones de Trabajo afianzar los contenidos teóricos en la práctica, y completar la última etapa de su carrera universitaria, mientras que pone de manifiesto que la gestión estratégica de las personas no constituye una práctica exclusiva de grandes organizaciones, sino una necesidad creciente también para las pequeñas y medianas

empresas. En contextos cada vez más dinámicos y competitivos, contar con procesos claros, roles definidos y mecanismos que favorezcan la transmisión del conocimiento se convierte en un factor clave para sostener el crecimiento, preservar la identidad organizacional y afrontar los desafíos futuros.

Para concluir con una reflexión personal, la experiencia de realizar un Proyecto de Intervención como Trabajo Final de Grado me resultó altamente enriquecedor, ya que pude aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura en Relaciones de Trabajo, y orientarlos a una empresa arraigada en la comunidad rafaelina, a la vez que nos brindó conocimiento sobre una realidad organizacional que atraviesa a las Pequeñas y Medianas Empresas de la zona: empresas de origen familiar que buscan sobrevivir en la actualidad empresarial, sin perder sus valores de origen.

Bibliografía

Abdon, M. A., & Arato, F. V. (2015). Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para expreso ALEX SRL.

Abrego, Y. J., & Baghin, M. (2017). Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una pyme dedicada a la distribución de bebidas en la provincia de Córdoba.

Acosta, S.S.; Colombino, F.M (2024). Proyecto de Intervención sobre la Estructura de Puestos y Detección de Necesidades de Capacitación en la Cooperativa Oreja de Negra (Trabajo Final de Grado). Rafaela: Universidad Nacional de Rafaela. RID UNraf Repositorio Institucional Digital UNRaf

Alasia, M.E. (2024). Análisis de las condiciones de trabajo de las mujeres en la industria metalúrgica de la localidad de Rafaela en el año 2024 [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela

Aramburu, M. J. (2021) El proceso de reclutamiento y selección de personal en una consultora de Recursos Humanos en contexto de aislamiento. Trabajo final de grado. Universidad de Palermo.

Caizaguano, E. M. C., Salazar, C., & Yépez, H. F. C. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella”. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), 3.

Cárdenas Rivera, L. E. (2018). *Diseño de un plan de sucesión para cargos claves basado en un modelo de competencias que puede mejorar el desempeño efectivo de los colaboradores en la empresa XYZ* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Occidente).

Chacha Parra, G. A., & Chacha Guerrero, A. E. (2015). *Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de gestión de talento humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el Conjunto Hotelero Chacha Parra, en el periodo Noviembre 2014-Marzo 2015* (Bachelor's thesis).

Chapuis, C., Vaamonde, J. D., & Borgobello, A. (2024). Prejuicio y discriminación por edad en el reclutamiento y la selección de personal: una revisión integrativa 2000-2023. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, 16(3), 118-119.

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2024). “3 de cada 4 empresas en la Argentina son empresas familiares”. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/3-de-cada-4-empresas-en-la-argentina-son-familiares-redcame-l6vpf/>

da Costa, C. E. F., Trujillo, P. A. R., Trigoso, J. A. C., & De Oliveira, M. E. (2019). Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 209-219.

- de Franco, Y. B., & de Muy, I. M. S. (2022). Reclutamiento y selección de agentes de seguridad privados. *Revista FAECO sapiens*, 5(1), 170-191.
- De La Calle, M. D. C., Muíña, F. E. G., & Osuna, A. A. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 33.
- Di Trolío, G. (2018). GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO Ideas para la mejora en Pymes argentinas (Doctoral dissertation, Universidad de Palermo).
- Fernández, M.L. (2025). Diseño e implementación de la descripción de puestos en una PyME de la ciudad de Rafaela para la detección de necesidades de capacitación [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Rafaela
- Ferro Miralpeix, M. D. P. (2023). Gestión del talento humano y teletrabajo en una obra social de la ciudad de Salta, periodo 2020-2022.
- Gamboa Revilla, J., & Heredia Lozada, C. (2017). Propuesta de implementación de una plataforma informática para mejorar los procesos de plan de sucesión de talentos de la empresa Netafim Perú.
- Goldenberg, A. C. (2015). *Gestión integral y retención de talentos en las pymes argentinas* (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano-Facultad de Ciencias Económicas-Maestría en Administración de Empresas).
- Gómez, D. C. (2022). Desarrollo de la carrera en el Estado argentino, la gestión del talento: estudio de caso del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Trabajo final de maestría. Universidad de Buenos Aires
- Goñi, R. (2024). *Modelo de reporte de sostenibilidad para PyME* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ingeniería; Argentina).
- Gottig, G.; Simonutti, S. (2024). Planificación y desarrollo del proceso de inducción para personas que se incorporan a los grupos de trabajo de UNRaf Tec [Trabajo final de grado] Licenciatura en Relaciones del Trabajo. Universidad Nacional de Rafaela. Repositorio Institucional Digital UNRaf
- Huacca, N. I. C., & Alata, K. C. (2025). Relación entre reclutamiento y selección de personal en la empresa IMCO servicios SAC, en Moquegua-Perú. *Talento-Revista de Administración*, 6(13), 15-26.
- ICEDEL (2025). Relevamiento Socioeconómico - 2025. Municipalidad de Rafaela
- Lluisupa-Camacho, K. J., Játiva-Pesantez, M. A. & Moreira-Macías, E. L. (2024). Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias Caso: TVNET LAGO. *Universidad y Sociedad*, 16 (S2). 525-531.

- López-Hernández, R. E. (2024). Modelo de plan de sucesión para el relevo generacional del profesor investigador [Succession plan model for the generational change of the research professor]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1—22. <https://doi.org/10.31637/epsir—2024—827>
- Martinetti, T. (2023). *Propuesta de un plan de mejora para el reclutamiento y selección de recursos humanos para el área de delivery de Archgroup, de Buenos Aires, Argentina* (Doctoral dissertation, Universidad de Palermo).
- Martínez Cabrito, M. (2024). Nuevas tendencias en el reclutamiento y selección de personal en las empresas. Trabajo final de grado. Universidad de Valladolid.
- Martínez, O. R. L., Corzo, J. W. F., López, I. V., & Penagos, D. S. (2025). Transformando la Contratación de personal: Integrando Habilidades Blandas en la Selección de Talento: Transforming Recruitment: Integrating Soft Skills in Talent Selection. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 1404-1415.
- Montemartini, L., & Zwicker, I. (2023). *Propuesta de mejora de un modelo de gestión de recursos humanos para un área de integridad estructural* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ingeniería; Argentina).
- Moran Chica, K. M. (2025). Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta. <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/8672/1/ULEAM-ADM-0577.pdf>
- Moscoso, T. (2007). *Plan de sucesión para la empresa industrial Tucson usando un modelo de competencias* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Paulino, J.P.; Viotti, M.F. (2025). Revisión de las descripciones y perfiles de puestos y elaboración de un plan de capacitación en la empresa AliTec [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Relaciones del Trabajo
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). La importancia del organigrama en la empresa. *Publicaciones didácticas*, 69(1), 482-484.
- Pulupa, A. B. P., Pineda, A. A. V., & Pinargote, H. M. P. (2025). Capítulo 5. Gestión de talento humano para mejorar la selección del personal en empresas exportadoras de palmito. In *HORIZONTES DEL SABER TOMO I: Extensos Multidisciplinarios de las VIII Jornadas Internacionales de Investigación Alfaro Ciencia 2024* (pp. 57-75). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM).
- Rial, A., & Guidi, C. (2021). *La gestión de recursos humanos en la dirección de vialidad rionegrina: un análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la función equipista* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional del Comahue. Centro Universitario Regional Zona Atlántica).

Solano-Castro, V. V., Caveró Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T., y Nuñez Lira, L. A. (2023). Estrategias de Gestión del Talento en Pymes peruanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 954-966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>

Stratinar, N. (2024). Proyecto de intervención para formalizar y profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en una empresa química de la ciudad de Rafaela. (Pdf). Rafaela: Universidad Nacional de Rafaela. RID UNraf Repositorio Institucional Digital UNRaf

Toledo, S. (2025) Las organizaciones saludables en la ciudad de Rafaela y zona, una mirada desde los/as trabajadores/as. [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Torres-Flórez, D. (2018). Siete pasos para hacer una selección de personal que le aporte valor a la organización. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(2), 4-7.

Universidad Notarial de Argentina. (2023). *Comisión 3: Empresa familiar*. XXII Congreso Nacional de Derecho Registral.

Anexo 1: Plantilla de descripciones y perfiles de puestos



Descripción de Puesto:	
Empresa: Carpas Celebrar	Sector: Fecha: __/__/__
Lugar en el organigrama: Puesto al que reporta jerárquicamente: Puestos a cargo:	Imágen de su lugar en el organigrama
Objetivo del puesto	
Responsabilidades	
Elementos de Seguridad utilizados	
Funciones generales	Funciones específicas

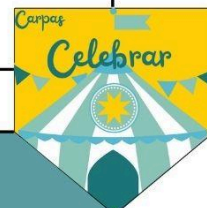
Funciones generales	Funciones específicas	
Factores de riesgo		Valoración



Aprobaciones:	
_____ Superior directo	_____ Responsable de RRHH
_____ Gerente General	



Perfil de puesto:		
Empresa: Carpas Celebrar	Sector:	Fecha: __/__/__
Estudios requeridos		
Conocimientos técnicos requeridos		
Habilidades requeridas		
Otros requisitos		



Aprobaciones:	
_____ Superior directo	_____ Responsable de RRHH
_____ Gerente General	

Anexo 2: Cuestionario para los trabajadores

Cuestionario sobre tu trabajo:

El presente cuestionario tomará entre 20 y 30 minutos en contestarse, es anónimo, y la información recabada será confidencial, utilizada estrictamente con fines académicos.

Sobre el puesto:

1. ¿Qué puesto ocupa usted (nombre)? _____
2. Sector:
☐ Galpones
☐ Oficinas
3. ¿Tiene algún jefe directo?
☐ Si ¿Qué puesto? _____
☐ No sé

Preguntas sobre las tareas:

1. Indicar periodicidad:

Responsabilidad	Nunca	Esporádicamente	Mensual	Casi diario	Diario
Uso de maquinaria					
Manejo de dispositivos electrónicos de la empresa					
Transporte de materiales y/o herramientas					
Gestión de tareas y/o procesos					
Comunicación con personas físicas y/o jurídicas externas a la organización					
Manejo de dinero					
Diseño de presupuesto					

Soy responsable de hacer facturación					
Manipulación de materiales y/o herramientas					
Soy responsable directo de otros empleados de la organización					
Ordeno y limpio el espacio de trabajo, ya sea mío o el de otros.					

2. ¿Qué maquinaria utiliza?

Especifique de qué manera:

3. ¿Qué dispositivos electrónicos de la empresa (celular, computadora o impresora) utiliza?

Especifique qué hace con ellos:

4. ¿Qué herramientas y/o materiales transporta?

¿Con qué fin?

5. ¿Qué tareas o procesos gestiona?

¿Cómo lo hace?

6. ¿Realiza presupuestos para la empresa o para los clientes?

¿Cómo lo hace?

7. ¿Realiza facturaciones para la empresa o para externos?

¿Cómo lo hace?

8. ¿Con qué personas ajenas a la empresa (clientes, proveedores, servicios externos o tercerizados) se comunica?

¿Cómo y por qué lo hace?

9. ¿Cuál es el origen y el destino del dinero que maneja?

¿Cómo lo gestiona?

10. ¿Qué herramientas y materiales manipula?

¿Qué hace con ellos?

11. ¿Cuántas personas tiene a cargo?

¿Cómo los gestiona?

¿Qué hace con ellos?

12. ¿El espacio de trabajo que ordenas y limpias es sólo tuyo o de otros?

Especifique de qué manera realiza el orden y la limpieza:

13. ¿Hay alguna tarea que consideres más importante que otras?

☐ No

☐ Sí ¿Cuál y por qué? _____

14. Indique aquellas habilidades que más le facilitan su trabajo

☐ Motricidad fina

☐ Fuerza física

☐ Capacidad de gestión del tiempo

☐ Capacidad de manejar equipos de personas

☐ Trato amable con clientes y proveedores

☐ Capacidad de negociación

☐ Resolución de problemas

☐ Gestión eficiente del espacio

☐ Motricidad gruesa

- ☐ Uso de una determinada maquinaria. Especificar cuál _____
- ☐ Habilidades de contaduría
- ☐ Uso de determinado programa o software. Especificar cuál _____

15. ¿Qué otros conocimientos o habilidades necesitas saber para llevar a cabo tus tareas?

Preguntas sobre tu vida laboral:

¿Hace cuánto tiempo trabajas en la empresa?

- ☐ Hace más de 30 años
- ☐ Entre 29 y 20 años
- ☐ Entre 19 y 15 años
- ☐ Entre 14 y 8 años
- ☐ Entre 7 y 1 año
- ☐ Menos de un año

¿Consideras quedarte en la empresa hasta tu jubilación?

- ☐ Sí, aproximadamente dentro de _____
- ☐ No
- ☐ No pienso en mi jubilación

Anexo 3: Guía de preguntas para la entrevista al dueño y Gerente General de Carpas Celebrar

1. Preguntas sobre la cultura organizacional y su estilo de trabajo:
 - a. ¿Cómo describirías el estilo de trabajo de la empresa?
 - b. ¿Qué valores sentís que caracterizan el trabajo en Carpas Celebrar?
 - c. Desde tu posición de dueño y Gerente General, ¿Cómo preferís que se manejen las relaciones entre los empleados?
 - d. Si alguien nuevo entra a la empresa, ¿qué es lo primero que debería entender sobre el estilo de trabajo?
2. Preguntas sobre estructura organizacional y su funcionamiento:
 - a. ¿Cómo describirías la estructura organizacional de la empresa?
 - b. ¿Hay áreas o sectores definidos, o se organizan de otra manera?
 - c. ¿Quién toma las decisiones en el día a día? ¿Y en temas más importantes?
 - d. Cuando surge un problema, ¿quién se encarga de resolverlo?
 - e. ¿Cómo se organizan para trabajar en conjunto?
 - f. ¿Hay alguien que supervise o coordine el trabajo de otros?
 - g. ¿Hay puestos que dependan directamente de vos?
 - h. ¿Cómo se organizan las tareas en el día a día?
 - i. ¿Hay tareas que a veces quedan sin responsable claro?
 - j. ¿Existe solapamiento de tareas?
 - k. Cuando un empleado falta, ya sea por enfermedad o vacaciones ¿cómo se maneja la empresa para cubrir su ausencia?
3. Preguntas sobre los puestos:
 - a. ¿Cuáles son los puestos de la organización?
 - b. ¿Cuál es la relación jerárquica entre los puestos?
 - c. ¿Cual es el objetivo de cada puesto?
 - d. ¿Qué tareas principales realiza cada puesto?
 - e. ¿Las tareas están claramente asignadas o se reparten según la necesidad?
 - f. ¿Existen puestos claramente definidos y formalizados en descripciones de puestos?
 - g. ¿Hay personas que cumplen varias funciones? ¿Cuáles?
 - h. ¿Hay algún puesto que sea clave para que se pueda desempeñar la empresa correctamente?

4. Preguntas sobre Selección y sucesión:

- a. ¿Tiene conocimiento sobre lo que es un proceso de reclutamiento y selección?
- b. ¿Tienen un proceso de reclutamiento y selección ya planeado?
 - i. Si la respuesta es sí, ¿cómo es?
- c. ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades básicas para formar parte de la organización?
- d. Más allá de lo técnico, ¿qué actitudes valoras en tu equipo?
- e. ¿Qué diferencia a un empleado bueno de uno excelente en esta empresa?
- f. Cuando necesitan incorporar a alguien, ¿en qué se basan para elegirlo/a?
- g. ¿Cuáles son las características y habilidades priorizadas a la hora de contratar a alguien?
- h. A la hora de contratar, suelen priorizar a personas con experiencia?
- i. ¿Tuvieron experiencias negativas o positivas con empleados en el pasado?
 - i. ¿Cómo fueron?
- j. ¿Qué roles te gustaría afianzar en el futuro?

5. Preguntas de Sucesión:

- a. ¿Tienen conocimiento de lo que es un plan de sucesión del talento?
- b. ¿Cuentan con planes o procedimientos para cuando los empleados se jubilan?
- c. ¿Cómo reacciona la empresa cuando se desvincula un empleado con mucha experiencia?
- d. ¿Qué tareas o funciones consideras más importantes para que la empresa funcione bien?
- e. ¿Hay puestos o personas que consideres fundamentales? ¿Por qué?
- f. ¿Qué puestos o funciones consideras estratégicos para la continuidad de la empresa y requerirían una planificación anticipada en caso de desvinculación?

6. Preguntas sobre necesidades de intervención (no sé si aplican)

- a. ¿Cómo planifican el rumbo de la empresa en los próximos años?
- b. ¿Existe algún área o forma de trabajo que valorarían modificar?
- c. Si pudieras ordenar o mejorar algo en la gestión del personal, ¿qué sería?
- d. ¿Te gustaría que haya roles más definidos?
- e. ¿Creés que ayudaría tener una organización más clara de los puestos?
- f. ¿Hay funciones que hoy no están cubiertas y te gustaría incorporar?