

## TESINA FINAL DE GRADO<sup>1</sup>

### **Análisis y propuesta de mejora para la realización del perfil de puesto óptimo de los mandos medios operativos en una empresa de servicios logísticos relacionados al rubro petrolero de la cuenca neuquina**

*Autor: Luciano Belli / [lucianobelli85@gmail.com](mailto:lucianobelli85@gmail.com).*

*Directora: Estela I. Cortez / [estela.cortez@faea.uncoma.edu.ar](mailto:estela.cortez@faea.uncoma.edu.ar)*

*Universidad Nacional del Comahue (UNComa)*

*Recibido: 2/11/2023-Aceptado: 12/12/2023*

#### **Objetivo general**

Identificar un perfil de puesto óptimo para mandos medios operativos de una empresa de servicios logísticos entendiendo que competencias laborales deberían desarrollarse.

#### **Objetivos específicos**

- Conocer cuál es el perfil de puesto definido por la empresa actualmente.
- Identificar el perfil y las competencias laborales del personal de mando medio de operaciones actual.
- Conocer cuáles son las expectativas de la empresa respecto de las competencias laborales de los mandos medios.
- Definir la brecha existente entre las competencias actuales del personal y las competencias laborales pretendidas por la empresa.
- Establecer las competencias laborales que debería desarrollar la organización en cada mando operativo para que puedan cumplir con las expectativas de la empresa.
- Establecer sobre qué otros procesos relacionados con la gestión del talento humano se deberían trabajar.

#### **Metodología**

Para la elaboración de esta investigación se realizó un método de estudio no experimental con un diseño transeccional descriptivo. Asimismo, la investigación tiene un diseño transeccional porque los datos fueron recolectados en un tiempo único con el propósito de describir las variables y analizar su interrelación en ese momento dado; y es descriptivo porque su objetivo es indagar la incidencia de las particularidades o niveles de una o más variables en una población y realizar su descripción.

La metodología utilizada tuvo un enfoque mixto. Se realizaron procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos para luego ser analizados. El enfoque cuantitativo está basado en la medición numérica y análisis estadístico de los datos; y el cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica basándose en prácticas interpretativas.

---

<sup>1</sup> Para la obtención del título de Licenciado en Administración

### **Marco teórico**

Para abordar el marco teórico fue necesario comenzar desarrollando el concepto de administración de recursos humanos, dada la importancia que tiene su adecuada gestión para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones y que la temática a tratar esta dentro de esta área.

Luego, fue importante continuar contextualizando el tema, describiendo los procesos dentro de la gestión del talento humano dado que todas las tareas, políticas y prácticas realizadas para crear las condiciones para aumentar el capital humano y el capital intelectual se resumen en cinco procesos básicos. Aquí, se desarrolló el proceso para organizar a las personas, que son los que contienen la integración de la persona a la empresa, el diseño organizacional y de puestos, y el análisis y descripción de estos.

Finalmente, luego de desarrollar los distintos enfoques para el análisis de puestos de trabajo y la descripción y diseño de puesto, se explicó la relación entre los procesos para organizar a las personas con los procesos para integrar a las personas y los procesos para desarrollar a las personas.

### **Conclusiones**

Con el desarrollo del trabajo se ha logrado identificar cuál es el perfil de puesto óptimo para los mandos medios operativos de la organización en estudio, lo que marcará lineamientos para la mejora de la gestión, en un contexto de profesionalización de la misma. El rol de los mandos medios es clave dentro de la organización, ya que principalmente son ellos los que se encarguen de coordinar y transmitir a los demás empleados lo establecido por la gerencia.

El nuevo perfil requerido para el personal de mando medio apunta a fortalecer y desarrollar las competencias necesarias para alinear el capital intelectual con la estrategia organizacional de la empresa. A partir de lo relevado en el análisis PESTEL realizado, en un contexto de crisis internacional, dado principalmente por aumentos de costos y escasez de insumos, la importancia de fortalecerse internamente es cada vez mayor.

De acuerdo a las debilidades planteadas en el FODA, con los aportes brindados en el presente trabajo se podrían mejorar los puntos de falta de capacitación y falta de profesionales en estos puestos clave. Será necesario que la empresa pueda estructurar un departamento de talento humano no sólo enfocado en la liquidación de sueldos, sino en otros aspectos como lograr implementar un proceso de reclutamiento y selección para cada cargo de acuerdo a la misión y competencias de cada puesto. Adicionalmente, brindarles mayores herramientas a los referentes de las unidades de negocios, permitirá adaptarse mejor a los mercados que son cada vez más exigentes en lo referido a calidad y en la búsqueda continua de productividad y eficiencia.

Con la revisión de la documentación existente en la organización, se ha podido conocer que el perfil de puesto actual para los mandos medios operativos es difuso y poco claro, lo que lo convierte en información que no es de utilidad para asistir y tener la importancia suficiente para ser considerada en los procesos para integrar y organizar a las personas.

Luego, a partir de los cuestionarios y entrevistas que se realizaron, se ha logrado identificar cual es el perfil y las competencias laborales de los mandos medios actuales, así como cuáles son las expectativas de la empresa respecto de cómo debería ser idealmente un mando medio o

referente de unidad de negocios. Con esta información, se pudo definir para cada referente cuál es la brecha existente entre las competencias actuales y las requeridas por la empresa para estar en línea con la estrategia organizacional. El análisis de las competencias del personal de mandos medios mostró que muchos de ellos presentan un gran potencial y conocimiento operativo, pero que dichas habilidades necesitan ser reforzadas para responder adecuadamente. Contar con esta información permite idear un plan de capacitación y desarrollo de competencias deseadas para cada caso puntual. De esta manera, con la elaboración del cuestionario, se ha conseguido brindar a la empresa una herramienta para evaluar el nivel de competencias del personal, tanto como para realizar los ajustes necesarios con el tiempo para poder responder al plan estratégico de la organización.

Asimismo, a partir del cuestionario que se realizó, se ha permitido sentar las bases para realizar las evaluaciones de desempeño futuras. El enfoque en este proceso podrá calificar el valor, excelencia y competencias de los referentes de las unidades de negocio, será determinante para poder corroborar año a año el funcionamiento y ajustar el plan de desarrollo de competencias que se ha implementado con el objetivo de disminuir la brecha entre el perfil requerido según las necesidades de la empresa y el perfil real de las personas.

De igual forma, haber definido el perfil de puesto en los mandos medios operativos servirá como base para realizar el reclutamiento y selección de personal. Conocer las reales habilidades y capacidades requeridas por la empresa, tiene un papel fundamental en el proceso de reclutamiento para atraer candidatos adecuados y lograr abastecer de esta forma al proceso de selección. A partir de aquí, se realizará con mayor claridad y facilidad el proceso de encontrar la persona apropiada para el puesto, permitiendo mantener o aumentar el capital intelectual y el desempeño de la empresa.

Finalmente, se considera que se han cumplido las metas y objetivos planteados inicialmente de manera satisfactoria, pudiendo realizar un aporte positivo a la organización, proporcionándoles a los directivos de la organización una base de información empírica que les permitirá tomar decisiones sobre las unidades de negocios.

### Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica.
- Alles, M. A. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Granica.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGRAW-HILL.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ediciones ECOE.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. McGRAW-HILL.
- Fajardo Abreo, Nazury Roxana. *Diseño de puesto para el reclutamiento del personal de la empresa "GLICE S.A"*. 2016. Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/3219>
- Farfán, N., Rivera, G., y Ángeles, L. C. *Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana*. 2020. Actualidad

<http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/administracion> Número 5 (2023) ISSN 2683-9652

- Contable Faces, 23(41), 30-62. Universidad de los Andes. Merida, Venezuela.  
<https://www.redalyc.org/journal/257/25764894003/25764894003.pdf>
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Diaz de Santos SA.
- Giacinti, J., Grasso, M. J. y López Sardi, L. (2017). *Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa*. Centro Regional Universitario Córdoba. Universidad de la Defensa Nacional.  
<https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/614>
- Giuliani, A. M., Fernández, N., Hollmann, M. A. y Ricotta, N. (2016). *La explotación de Vaca muerta y el impacto socio-económico en la provincia de Neuquen. El caso de Añelo. Efectos de la reforma de la ley nacional de hidrocarburos*. Ciencias Administrativas, núm. 7 Universidad Nacional de La Plata, Argentina.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511652569001/index.html>
- Gómez Saltos, E. J. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. para el primer semestre del 2020*. 2020. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.  
<http://hdl.handle.net/10644/8060>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL.
- Levy-Leboyer, C. (2002). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Ediciones Gestión 2000.
- Mateo Alcarraz, L. R. (2019). *Perfil de puesto y competencia laboral en una empresa de gas licuado de petróleo del distrito de Puente Piedra*. Universidad Cesar Vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/50823>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). *Administración*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Santamaría, H. P. (2018) *Reorganización de la estructura funcional de una empresa de servicios y tecnología*. Universidad del Salvador. Argentina.  
<https://racimo.usal.edu.ar/view/creators/Santamar=EDa=3AHern=E1n P=2E=3A=3A.html>
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Diccionario de competencias*. John Wiley and Sons.
- Transportes Crexell (2022). *Sitio oficial*. <https://www.crexellsa.com/>
- Ortiz Rhea, D. E. (2019). *Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias, para Empresa Eléctrica Regional Norte*. Universidad Israel.  
<https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1880>
- Ospina Ospina, A. C. y Velásquez Guerrero, C. V. (2012). *Cómo las competencias y la competitividad influyen en el buen desempeño de las empresas*. Universidad De La Sabana.  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/2305>