

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Especialización en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final

Caso Empresa Cubrir SESA

Definición de puestos de trabajo y propuesta de mejora

Autor: CP Ignacio Andrés Vidoret

Director: Mg. Martin Javier Chiani

Cohorte: 2018

E-mail: ignaciovidoret@gmail.com

Celular: (0341) 156-151836

Año: 2025

Síntesis del Trabajo:

Este trabajo final aborda el diagnóstico y la propuesta de mejora en la estructura administrativa de la empresa Cubrir SESA, una PyME del sector de seguridad física y limpieza institucional de la ciudad de Rosario en 2024.

A través de un análisis FODA, entrevistas semiestructuradas y observación participante, se detectaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permiten diseñar un plan de acción orientado a optimizar los procesos internos.

El objetivo es mejorar la eficiencia administrativa, reducir costos operativos y fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa frente a futuros desafíos.

Dentro del análisis se destaca que, en el contexto de una transición generacional, se identifican las principales problemáticas derivadas de la falta de formalización en la distribución de tareas y responsabilidades administrativas.

La propuesta de mejora consiste en redefinir los puestos de trabajo mediante la elaboración de un nuevo organigrama, la formalización de las funciones, la creación de una herramienta de evaluación del desempeño y la promoción de un proceso de transición estructurado.

Palabras Claves:

Definición de puestos de trabajo; propuesta de mejora; optimización de procesos; estructura organizativa; evaluación del desempeño.

ÍNDICE:

| | |
|--|----|
| 1. Introducción: | 4 |
| 1.1. Breve descripción de la Organización y su situación Problemática: | 4 |
| 1.2. Objetivos | 5 |
| 1.2.1. Objetivo general | 5 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos | 5 |
| 1.3. Alcance y Justificación | 5 |
| 1.4. Delimitaciones y Limitaciones | 6 |
| 2. Marco Teórico | 7 |
| 2.1. Introducción al Rol de la Gestión de Recursos Humanos..... | 7 |
| 2.2. Conceptos Fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos..... | 7 |
| 2.2.1. Definición y objetivos de la gestión de RRHH..... | 7 |
| 2.2.2. Principales funciones del departamento de RRHH | 8 |
| 2.3. Importancia Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos en la Competitividad Empresarial | 10 |
| 2.4. Diseño de la Estructura Organizativa y de los Puestos de Trabajo | 12 |
| 2.4.1. Evolución de las teorías del diseño organizacional..... | 12 |
| 2.4.2. Principios de la estructura organizativa | 13 |
| 2.5. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo..... | 14 |
| 2.5.1. Análisis de puestos | 14 |
| 2.5.2. Descripción de puestos | 15 |
| 2.6. Gestión del Talento Humano en las PyMEs | 16 |
| 2.6.1. Características particulares de las PyMEs..... | 16 |
| 2.6.2. Estrategias para la gestión efectiva del talento en PyMEs..... | 17 |
| 2.7. Impacto de la Tecnología en la Redefinición de Puestos de Trabajo | 18 |
| 2.7.1. Automatización, digitalización y transformación digital | 18 |
| 2.7.2. Beneficios y desafíos de la digitalización en RRHH..... | 19 |
| 2.8. Gestión del Cambio Organizacional y Resistencia al Cambio | 20 |
| 2.8.1. Modelos teóricos de cambio organizacional | 20 |
| 2.8.2. Factores que generan resistencia al cambio | 21 |
| 2.8.3. Estrategias para gestionar el cambio exitosamente..... | 23 |
| 2.9. Enfoque por competencias en la definición de perfiles laborales | 24 |
| 2.10. Cultura organizacional en la redefinición de puestos | 26 |

| | |
|--|----|
| 2.11. Resumen Marco Teórico..... | 27 |
| 3. Metodología | 28 |
| 3.1. Tipo de investigación | 28 |
| 3.2. Técnicas e instrumentos utilizados | 28 |
| 3.3. Análisis de la información | 29 |
| 3.4. Limitaciones..... | 30 |
| 4. Resultados | 31 |
| 4.1. Diagnóstico de la situación actual de los puestos de trabajos y tareas en la PyME seleccionada..... | 31 |
| 4.2. Actual procedimiento de Distribución de Tareas y Recursos entre los puestos de trabajo existentes a través del análisis FODA..... | 32 |
| 4.3. Diseño de un organigrama de puestos de trabajo y tareas en función de los resultados del análisis FODA y del Diagnóstico de Situación..... | 37 |
| 4.3.1. Organigrama Propuesto para Empresa Cubrir SESA | 39 |
| 4.3.2. Fichas de Puestos..... | 40 |
| 4.4. Elaboración de una herramienta de evaluación del desempeño y un plan de implementación del nuevo organigrama. | 47 |
| 4.4.1. Criterios de Evaluación..... | 47 |
| 4.4.2. Formato de Evaluación..... | 48 |
| 4.4.3. Proceso de Evaluación..... | 48 |
| 4.4.4. Resultados y Seguimiento..... | 49 |
| 4.4.5. Plan de Implementación del Nuevo Organigrama..... | 49 |
| 4.4.6. Matriz de Riesgos del Plan de Implementación | 50 |
| 4.4.6. Indicadores de Éxito..... | 52 |
| 5. Conclusiones y Propuestas: | 53 |
| 5.1. Diagnóstico de la situación actual de los puestos de trabajo y tareas: | 54 |
| 5.2 Descripción del procedimiento actual de distribución de tareas y recursos a través del análisis FODA..... | 54 |
| 5.3 Diseño de un organigrama de puestos de trabajo y tareas | 54 |
| 5.4 Elaboración de una herramienta de evaluación del desempeño y un plan de implementación | 54 |
| ANEXOS | 56 |
| Bibliografía | 68 |

1. Introducción:

Este estudio es un PROYECTO de mejora, ya que se trata de un documento que desarrolla una idea que se pretende llevar adelante, en donde se concrete por escrito el análisis de su viabilidad desde el punto de vista social, económico y financiero.

1.1. Breve descripción de la Organización y su situación Problemática:

Se seleccionó para este estudio una Pyme del sector Servicios de Seguridad Física y Limpieza Institucional de la ciudad de Rosario con más de 18 años de antigüedad. El personal se divide en dos áreas: el sector administrativo, que cuenta con cinco personas distribuidas en el área de RR HH, Finanzas y Operaciones/Logística; y el sector operativo, con más de 130 empleados en la actualidad. Se trata de una empresa familiar que se encuentra actualmente en una etapa de transición, ya que el titular está comenzando sus trámites jubilatorios. Esto genera obligatoriamente una redistribución de las tareas. Algunas personas del área administrativa están empezando a tomar tareas de mando y el área de Recursos Humanos se está revalorizando. Este resulta el momento idóneo para hacer una propuesta de mejora ya que se evidencian algunas problemáticas en lo que respecta a la distribución de puestos trabajo y tareas. La resolución de los problemas del día a día dificultan la proyección y crecimiento de la empresa ya que no hay una delegación formal de las tareas y se requiere de más cantidad de personal. La transición puede resultar difícil debido a que no es claro el desempeño de cada puesto de trabajo, lo cual redundará en la dificultad de conseguir reemplazantes ante un cambio en el futuro. Esto también impacta en mayores costos laborales porque las imposibilidades de anticiparse a determinadas situaciones hacen que se tomen decisiones de forma intempestiva ocasionando un manejo ineficiente de los recursos.

Dada esta situación se plantea con este estudio una propuesta de mejora para optimizar tareas y funciones en el área administrativa de esta Pyme.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora para redefinir puestos de trabajo y tareas en una PyME del sector de servicios de Seguridad y Limpieza de la ciudad de Rosario.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los puestos de trabajos y tareas en la Pyme seleccionada.
- Describir el actual procedimiento de Distribución de Tareas y Recursos entre los puestos de trabajo existentes a través del análisis FODA.
- Diseñar un organigrama de puestos de trabajo y tareas en función de los resultados del análisis FODA.
- Elaborar una herramienta de evaluación del desempeño y un plan de implementación del nuevo organigrama.

1.3. Alcance y Justificación

El estudio que se presenta consiste en elaborar una propuesta de mejora para redefinir puestos de trabajo, determinar la correcta asignación de tareas, optimizar el proceso de toma de decisiones y lograr la reducción de costos operativos y administrativos en la empresa PyME. Abarca desde el diagnóstico de la situación hasta la presentación de un informe con recomendaciones.

La importancia del estudio de la redefinición de los puestos de trabajo en esta PyME radica en la necesidad de volver más eficiente la organización en cuanto a la distribución de tareas. Con este estudio se espera lograr una definición de puestos que apunte a una mejora en el desarrollo de las tareas administrativas, logrando que la persona que se desempeñe en el mismo pueda ser reemplazada cuando no se encuentre disponible, y que sus funciones puedan ser cubiertas por otros colaboradores sin que se vea afectada la actividad administrativa.

Para obtener un diagnóstico más completo, se han realizado entrevistas a los responsables de distintas áreas de la empresa, entre otros, al Presidente, el Gerente de Operaciones, la Encargada de Finanzas y el Encargado Comercial. A través de estas entrevistas, se busca conocer en detalle la visión estratégica de los líderes sobre la estructura organizacional, las necesidades del negocio y los principales desafíos en la distribución de tareas.

Este análisis permite no solo identificar los problemas en la distribución de funciones dentro del área administrativa, sino también comprender las expectativas de la dirección respecto a la reorganización de los puestos de trabajo. Esto contribuye a diseñar un plan de mejora que no solo optimiza las tareas diarias, sino que también garantiza una transición eficiente y sostenible en el tiempo.

Además, con base en los hallazgos obtenidos, se elabora una propuesta de capacitación y una herramienta de evaluación del desempeño que permiten fortalecer el desarrollo del personal y asegurar que los cambios implementados sean efectivos en el largo plazo.

1.4. Delimitaciones y Limitaciones

Este trabajo se limita a describir puestos de administración, los cuales representan una pequeña parte de la empresa, ya que la mayor cantidad de colaboradores son operarios de limpieza o vigiladores. Esta delimitación se debe a que los puestos operativos se encuentran ya definidos, en cambio los administrativos, debido a los cambios externos e internos de la empresa, no están claramente organizados.

2. Marco Teórico

2.1. Introducción al Rol de la Gestión de Recursos Humanos

En el contexto de la gestión empresarial contemporánea, la optimización de los recursos humanos resulta fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector de actividad. Como afirman Mathis y Jackson (2019), "la gestión efectiva de los recursos humanos es un factor crucial para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos" (p. 23). Este apartado se enfoca en proporcionar una visión panorámica de los conceptos, teorías y prácticas relevantes relacionadas con la redefinición de puestos de trabajo en el ámbito empresarial, con especial énfasis en el caso de la empresa Cubrir SESA. Se aborda la importancia de la gestión de recursos humanos en las empresas, destacando su papel en la maximización del potencial humano y la optimización de los procesos organizativos. Se exploran las teorías y prácticas relacionadas con el diseño de puestos de trabajo, incluyendo el análisis de cargos, la descripción de funciones y la estructura organizativa. Además, se examina el contexto específico de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en cuanto a la gestión del talento humano, identificando los desafíos particulares que enfrentan estas organizaciones y las estrategias recomendadas para superarlos. También se analiza el impacto de la tecnología en la redefinición de roles laborales y la gestión del cambio organizacional. Finalmente, se presentan los objetivos y la estructura del marco teórico, delineando los temas y subtemas que se desarrollarán en las secciones subsiguientes para brindar una comprensión integral del contexto teórico en el cual se enmarca la propuesta de mejora para la empresa Cubrir SESA.

2.2. Conceptos Fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos

2.2.1. Definición y objetivos de la gestión de RRHH

La gestión de recursos humanos (RRHH) abarca un conjunto de prácticas, políticas y procesos diseñados para gestionar eficazmente el capital humano de una organización, maximizando su

contribución al logro de los objetivos empresariales. En su esencia, la gestión de RRHH se centra en reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar y retener al personal de una empresa, con el fin de mejorar su desempeño individual y colectivo, así como su satisfacción y compromiso laboral. Según Dessler (2020), la gestión de recursos humanos comprende actividades estratégicas y operativas que buscan garantizar que la organización cuente con el talento adecuado en el lugar correcto y en el momento oportuno. Este autor destaca la importancia de la planificación de recursos humanos, la gestión del desempeño, la compensación y los beneficios, la administración del trabajo y las relaciones laborales como elementos fundamentales de la gestión de RRHH.

Por otro lado, Armstrong (2017) señala que la gestión de recursos humanos implica la creación de un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo y el crecimiento personal y profesional de los empleados. Este autor enfatiza la importancia de la gestión del cambio, el liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación efectiva como aspectos clave para el éxito de la gestión de RRHH.

Al respecto, Chiavenato (2016), incluye en la gestión de recursos humanos la gestión del conocimiento y la innovación, la diversidad y la inclusión, así como la responsabilidad social corporativa. Este autor destaca la necesidad de adoptar un enfoque estratégico hacia la gestión de RRHH, alineando las políticas y prácticas de recursos humanos con los objetivos y la visión de la organización.

2.2.2. Principales funciones del departamento de RRHH

La gestión de recursos humanos es un campo multidisciplinario que requiere la integración de conocimientos de diversas áreas, como la psicología, la sociología, la economía y la administración de empresas, para gestionar eficazmente el capital humano y contribuir al éxito organizacional.

El departamento de RRHH desempeña un papel crucial en la gestión del capital humano de una organización. Sus funciones principales abarcan una amplia gama de actividades estratégicas y operativas destinadas a maximizar el potencial de los empleados y alinearlo con los objetivos

empresariales. A continuación, se describen las funciones clave del departamento de RRHH, respaldadas por referencias de autores destacados en la materia.

1. Reclutamiento y Selección: El reclutamiento y selección de personal es una de las funciones más fundamentales del departamento de RRHH. Este proceso implica identificar las necesidades de personal, atraer candidatos, evaluar sus competencias y seleccionar a los más adecuados para ocupar los puestos vacantes. Según Dessler (2020), un proceso de selección bien estructurado no solo garantiza la contratación de individuos competentes, sino que también contribuye a la disminución de la rotación y al aumento de la productividad.

2. Capacitación y Desarrollo: La capacitación y el desarrollo profesional son esenciales para mantener y mejorar las habilidades de los empleados. Armstrong (2017) enfatiza que los programas de capacitación deben estar alineados con las necesidades estratégicas de la organización, promoviendo el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias clave. Además, el desarrollo de carrera ayuda a retener el talento y prepara a los empleados para roles futuros dentro de la empresa.

3. Gestión del Desempeño: La gestión del desempeño implica la evaluación sistemática del rendimiento de los empleados y la implementación de estrategias para mejorarlo. Chiavenato (2016) sostiene que una gestión del desempeño efectiva no solo incluye la evaluación regular del rendimiento, sino también el establecimiento de metas claras, la retroalimentación continua y la implementación de planes de mejora. Esto asegura que los empleados comprendan sus responsabilidades y cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito de la organización.

4. Compensación y Beneficios: El diseño y la administración de los sistemas de compensación y beneficios son funciones cruciales del departamento de RRHH. Estos sistemas deben ser competitivos y equitativos para atraer y retener talento. Según Milkovich, Newman y Gerhart (2017), una estructura de compensación bien diseñada motiva a los empleados, mejora su satisfacción laboral y alinea sus intereses con los objetivos organizacionales.

5. Relaciones Laborales: Las relaciones laborales abarcan la gestión de las interacciones entre la administración y los empleados. Esto incluye la negociación colectiva, la resolución de

conflictos y el mantenimiento de un ambiente de trabajo positivo. Armstrong (2017) destaca que una gestión eficaz de las relaciones laborales contribuye a la estabilidad y productividad de la organización, reduciendo el riesgo de disputas laborales y mejorando la comunicación interna.

6. Salud y Seguridad Ocupacional: El departamento de RRHH también es responsable de garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable. Chiavenato (2016) subraya la importancia de implementar políticas y programas de salud y seguridad ocupacional para prevenir accidentes y enfermedades laborales. La promoción del bienestar de los empleados no solo cumple con las regulaciones legales, sino que también mejora la moral y la productividad.

7. Gestión del Cambio: La gestión del cambio es fundamental en un entorno empresarial dinámico. El departamento de RRHH debe liderar los esfuerzos para gestionar las transiciones organizacionales, asegurando que los empleados estén preparados y apoyados durante los cambios. Kotter (1996) argumenta que la gestión efectiva del cambio incluye la comunicación clara, la participación de los empleados y la formación adecuada para facilitar la adaptación y minimizar la resistencia.

8. Diversidad e Inclusión: Fomentar la diversidad y la inclusión es una función crítica del departamento de RRHH. Armstrong (2017) señala que una fuerza laboral diversa e inclusiva no solo mejora la innovación y la toma de decisiones, sino que también refleja un compromiso con la equidad y la responsabilidad social. Implementar políticas y prácticas que promuevan la diversidad y la inclusión ayuda a crear un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo.

2.3. Importancia Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos en la Competitividad Empresarial

La gestión de recursos humanos juega un papel crucial en la competitividad empresarial al alinear el talento humano con los objetivos estratégicos de la organización. La capacidad de una empresa para atraer, desarrollar y retener talento de calidad puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso en un mercado competitivo. A continuación, se analiza la importancia de la

gestión de RRHH en la competitividad empresarial, respaldada por aportes de autores de renombre y referencias técnicas.

La gestión de RRHH ayuda a alinear los objetivos y estrategias de la empresa con las capacidades y competencias de sus empleados. Según Boxall y Purcell (2011), la integración de la estrategia de RRHH con la estrategia empresarial permite a las organizaciones ser más ágiles y adaptables a los cambios del entorno competitivo. Este alineamiento estratégico asegura que todos los empleados trabajen hacia los mismos objetivos, lo que mejora la coherencia y la eficacia organizacional.

La capacidad de una empresa para atraer y retener talento de alta calidad es fundamental para mantener su ventaja competitiva. Dessler (2020) señala que los programas efectivos de RRHH que incluyen procesos robustos de selección, compensación competitiva y oportunidades de desarrollo profesional, son esenciales para atraer a los mejores candidatos y retener a los empleados clave. La pérdida de talento valioso puede ser costosa y perjudicial para la continuidad de las operaciones y la innovación.

La formación y el desarrollo continuo de los empleados son esenciales para mantener una fuerza laboral competitiva. Armstrong y Taylor (2020) argumentan que las iniciativas de capacitación no solo mejoran las habilidades y conocimientos de los empleados, sino que también aumentan su motivación y compromiso. Un personal bien capacitado y motivado es más productivo y capaz de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y procesos.

El fomento de un ambiente de trabajo que promueva la innovación y la creatividad es una función crítica del departamento de RRHH. Amabile (1998) sugiere que las políticas de RRHH que apoyan la diversidad, la colaboración y la libertad de expresión son fundamentales para generar nuevas ideas y soluciones innovadoras. Las empresas que valoran y cultivan la creatividad pueden desarrollar productos y servicios únicos que les permiten diferenciarse en el mercado.

Un clima organizacional positivo contribuye significativamente a la competitividad empresarial. Según Robbins y Judge (2017), un ambiente de trabajo saludable y motivador puede aumentar la satisfacción laboral, reducir el ausentismo y mejorar el desempeño de los empleados. Las

prácticas efectivas de RRHH que promueven la equidad, el respeto y la comunicación abierta ayudan a construir una cultura organizacional sólida y cohesiva.

La capacidad de una empresa para gestionar el cambio de manera efectiva es crucial en un entorno empresarial dinámico. Kotter (1996) destaca que la gestión del cambio bien ejecutada, liderada por RRHH, facilita la adaptación rápida y eficiente a nuevas circunstancias del mercado, tecnologías emergentes y cambios regulatorios. Un enfoque proactivo en la gestión del cambio minimiza la resistencia y maximiza la aceptación entre los empleados.

Las prácticas de RRHH que promueven la responsabilidad social corporativa pueden mejorar la reputación y competitividad de la empresa. Porter y Kramer (2006) argumentan que las empresas que integran políticas de RSC en su estrategia de RRHH no solo cumplen con las expectativas legales y éticas, sino que también atraen a clientes, empleados e inversores que valoran la sostenibilidad y la responsabilidad social. La RSE se convierte así en un diferenciador competitivo.

2.4. Diseño de la Estructura Organizativa y de los Puestos de Trabajo

La estructura organizativa y el diseño de puestos de trabajo son componentes fundamentales para la eficiencia y efectividad de cualquier organización. Este apartado examina las teorías clásicas y contemporáneas sobre el diseño de puestos de trabajo, los principios de la estructura organizativa y su impacto en la eficiencia operativa, y los métodos para la definición y descripción de puestos de trabajo, con referencias a autores reconocidos en el campo de la gestión y recursos humanos.

2.4.1. Evolución de las teorías del diseño organizacional

El diseño de puestos de trabajo ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, influenciado por diversas teorías y enfoques.

Teoría Clásica: Frederick Taylor, conocido como el padre de la gestión científica, propuso en su obra "The Principles of Scientific Management" (1911) una sistematización del trabajo basada en la optimización de tareas individuales para mejorar la productividad. Taylor introdujo conceptos como la división del trabajo y la especialización, donde cada trabajador realiza tareas específicas y repetitivas, lo cual, según él, maximiza la eficiencia.

Teoría de las Relaciones Humanas: Elton Mayo y sus estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company (1927-1932) demostraron que factores psicológicos y sociales influyen en la productividad. Mayo y Roethlisberger encontraron que la atención personal y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones pueden mejorar la satisfacción laboral y la eficiencia.

Teorías Contemporáneas: Hackman y Oldham desarrollaron el Modelo de Características del Trabajo (1976), que identifica cinco características clave que influyen en la motivación y satisfacción laboral: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Este modelo sugiere que los trabajos deben diseñarse para ser intrínsecamente motivadores y satisfactorios, lo cual mejora el rendimiento y el compromiso de los empleados.

2.4.2. Principios de la estructura organizativa

Por otra parte, la estructura organizativa define cómo se distribuyen las tareas, responsabilidades y el flujo de información dentro de una organización. Una estructura bien diseñada puede mejorar significativamente la eficiencia operativa.

División del Trabajo y Especialización: La especialización permite a los empleados desarrollar habilidades específicas y ser más eficientes en sus tareas. Según Fayol (1949), uno de los principios fundamentales de la gestión es la división del trabajo, lo cual mejora la eficiencia al permitir que los empleados se conviertan en expertos en sus respectivas áreas.

Jerarquía y Escalaridad: Max Weber (1947) introdujo el concepto de burocracia, donde una estructura jerárquica claramente definida asegura el control y la coordinación dentro de la

organización. La jerarquía facilita la delegación de responsabilidades y la claridad en la rendición de cuentas.

Centralización vs. Descentralización: La centralización implica la toma de decisiones concentrada en los niveles superiores de la jerarquía organizacional, mientras que la descentralización distribuye la toma de decisiones a niveles más bajos. Burns y Stalker (1961) en su obra "The Management of Innovation" argumentaron que las organizaciones mecanicistas (centralizadas) son más adecuadas para entornos estables, mientras que las organizaciones orgánicas (descentralizadas) son mejores para entornos cambiantes e innovadores.

2.5. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

En resumen, tanto la estructura organizativa como el diseño de puestos de trabajo son esenciales para garantizar la eficiencia y eficacia de una organización. Las teorías clásicas y contemporáneas proporcionan una base sólida para entender cómo optimizar estos elementos. Desde la sistematización y especialización propuestas por Taylor, pasando por las implicaciones psicológicas y sociales identificadas por Mayo, hasta los enfoques más recientes de Hackman y Oldham que promueven un entorno laboral motivador y satisfactorio, cada perspectiva ofrece valiosas lecciones sobre la gestión efectiva del talento humano. Asimismo, la correcta implementación de principios organizativos como la división del trabajo, la jerarquía, y la decisión entre centralización y descentralización, según las necesidades y contextos específicos, permite a las empresas alcanzar niveles superiores de rendimiento y adaptabilidad, fortaleciendo su posición competitiva en el mercado.

2.5.1. Análisis de puestos

La definición y descripción de puestos de trabajo son procesos esenciales para establecer las expectativas y responsabilidades de cada rol dentro de la organización.

El análisis de puestos es un procedimiento sistemático para recopilar, documentar y analizar la información sobre los requisitos y responsabilidades de un trabajo específico. Sánchez Barriga (1993) define el análisis de puesto como el procedimiento básico de la gestión de recursos

humanos, determinando las obligaciones y responsabilidades que requiere un puesto y el tipo de persona necesaria para ocuparlo. Para desarrollarlo existen diferentes Métodos de Análisis:

Entrevistas: Se realizan entrevistas con empleados y supervisores para obtener información detallada sobre las tareas y responsabilidades del puesto.

Cuestionarios: Se utilizan cuestionarios estandarizados que los empleados completan para describir sus funciones y responsabilidades.

Observación Directa: Los analistas de puestos observan a los empleados en el desempeño de sus tareas para obtener una comprensión precisa de las funciones del puesto.

2.5.2. Descripción de puestos

Una descripción de puestos clara y precisa es fundamental para la selección, formación y evaluación del desempeño. Según Dessler (2020), una descripción de puestos efectiva debe incluir:

Título del Puesto: Nombre del cargo.

Resumen del Puesto: Breve descripción de las principales funciones y responsabilidades.

Responsabilidades y Deberes: Listado detallado de las tareas que el titular del puesto debe realizar.

Requisitos: Cualificaciones necesarias, incluyendo educación, experiencia y habilidades específicas.

Condiciones de Trabajo: Ambiente de trabajo y cualquier requisito físico o condiciones especiales.

En conclusión, el análisis y la descripción de puestos son pilares fundamentales en la gestión de recursos humanos, ya que proporcionan una base clara y estructurada para todas las actividades relacionadas con el empleo, desde la contratación hasta la evaluación del desempeño y la formación. El análisis de puestos, a través de métodos como entrevistas, cuestionarios y observación directa, permite recopilar información detallada sobre las funciones y responsabilidades de cada cargo. Esta información, a su vez, se utiliza para elaborar descripciones de puestos precisas y completas, como lo sugiere Dessler (2020), asegurando que

se cubran todos los aspectos cruciales del rol, incluyendo el título del puesto, resumen del puesto, responsabilidades y deberes, requisitos y condiciones de trabajo. Al adoptar estas prácticas, las organizaciones pueden asegurar que sus empleados comprendan claramente sus roles y expectativas, lo que no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la satisfacción y el desarrollo profesional de los empleados.

2.6. Gestión del Talento Humano en las PyMEs

2.6.1. Características particulares de las PyMEs

La gestión de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) enfrenta una serie de desafíos específicos que difieren significativamente de los de las grandes corporaciones. Una de las principales dificultades es la limitación de recursos, tanto financieros como humanos. Según Storey (1994), las PyMEs a menudo carecen de un departamento de recursos humanos dedicado, lo que lleva a que estas tareas sean manejadas por propietarios o gerentes con otras responsabilidades operativas. Esta multitarea puede afectar negativamente la calidad y eficacia de la gestión del talento.

Además, la informalidad en los procesos de gestión de recursos humanos es común en las PyMEs. Wilkinson (1999) destaca que muchas PyMEs operan sin políticas formales de recursos humanos, lo que puede resultar en inconsistencias en la contratación, capacitación y manejo del personal. La falta de estructuras formales puede también dificultar la implementación de estrategias de desarrollo del talento a largo plazo.

Las PyMEs deben adoptar estrategias específicas para atraer, seleccionar y retener talento en un entorno competitivo. Una de las estrategias efectivas es el uso de redes personales y profesionales para la captación de talentos, aprovechando el conocimiento local y las recomendaciones personales. Jack et al. (2008) sugieren que el reclutamiento a través de redes puede ser más efectivo y menos costoso para las PyMEs que los métodos formales.

2.6.2. Estrategias para la gestión efectiva del talento en PyMEs

En cuanto a la selección, es esencial que las PyMEs implementen procesos estructurados, aunque sean simples. Según Barber et al. (2006), las entrevistas basadas en competencias y las evaluaciones prácticas pueden ser métodos efectivos para evaluar a los candidatos en función de las necesidades específicas de la empresa. Además, la flexibilidad en los requisitos de experiencia y formación puede permitir a las PyMEs acceder a un grupo más amplio de candidatos potenciales.

La retención de talento en las PyMEs puede ser particularmente desafiante debido a la competencia con empresas más grandes que pueden ofrecer salarios y beneficios más atractivos. Sin embargo, las PyMEs pueden destacar en áreas como el ambiente de trabajo, la cultura empresarial y las oportunidades de crecimiento. Cardon y Stevens (2004) señalan que la creación de un ambiente de trabajo positivo y el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo profesional son claves para retener empleados valiosos.

El desarrollo y la capacitación del personal son críticos para las PyMEs, no solo para mejorar las competencias de los empleados, sino también para impulsar la innovación y la competitividad de la empresa. A pesar de las limitaciones presupuestarias, las PyMEs pueden implementar programas de capacitación efectivos. Según Becker (1964), la inversión en capital humano es fundamental para el crecimiento y el éxito a largo plazo de las empresas.

Las PyMEs pueden aprovechar recursos como subvenciones gubernamentales y programas de formación ofrecidos por asociaciones empresariales. Además, la capacitación interna y el aprendizaje en el puesto de trabajo son estrategias valiosas. Cunningham y Rowley (2007) sugieren que las PyMEs pueden beneficiarse significativamente de los programas de tutoría y las rotaciones de trabajo, que no solo desarrollan habilidades, sino que también fomentan un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

En síntesis, la gestión del talento en las PyMEs requiere un enfoque adaptado a sus características y limitaciones específicas. A través de estrategias efectivas de reclutamiento,

selección, retención y desarrollo del personal, las PyMEs pueden superar muchos de los desafíos inherentes a su tamaño y recursos, creando entornos de trabajo dinámicos y competitivos.

2.7. Impacto de la Tecnología en la Redefinición de Puestos de Trabajo

2.7.1. Automatización, digitalización y transformación digital

La tecnología ha transformado significativamente el ámbito laboral mediante la automatización, digitalización y transformación digital. La automatización implica el uso de sistemas y software para realizar tareas repetitivas y rutinarias sin intervención humana. Autor y Dorn (2013) argumentan que la automatización ha desplazado trabajos de baja cualificación, pero también ha creado nuevas oportunidades laborales en sectores tecnológicos.

La digitalización se refiere a la conversión de procesos y documentos físicos en formatos digitales. Según Brynjolfsson y McAfee (2014), la digitalización permite un acceso más rápido y eficiente a la información, mejora la toma de decisiones y aumenta la productividad.

La transformación digital abarca un cambio más amplio en la forma en que las organizaciones operan y entregan valor a los clientes a través del uso de tecnologías digitales. Westerman et al. (2014) destacan que la transformación digital no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también cambios en la cultura organizacional, los procesos y los modelos de negocio.

La implementación de nuevas tecnologías requiere una adaptación significativa de los roles y responsabilidades dentro de las organizaciones. Las tareas repetitivas y manuales son las primeras en ser automatizadas, lo que lleva a una redefinición de los puestos de trabajo para incluir tareas más estratégicas y de mayor valor añadido. Davenport y Kirby (2016) sugieren que los empleados deben desarrollar habilidades complementarias a la tecnología, como el análisis de datos, la gestión de proyectos y la toma de decisiones basada en información.

Además, los roles tradicionales se están transformando para incluir competencias digitales. Por ejemplo, los departamentos de recursos humanos ahora requieren conocimientos en software de gestión de talento y análisis de datos de personal. Según Bessen (2019), la habilidad para

trabajar con nuevas tecnologías se ha convertido en un componente crucial de muchos roles dentro de las organizaciones.

2.7.2. Beneficios y desafíos de la digitalización en RRHH

La tecnología ofrece numerosos beneficios para la gestión de recursos humanos, pero también presenta desafíos significativos. Entre los beneficios se incluyen:

Eficiencia y Productividad: La automatización de tareas administrativas reduce el tiempo dedicado a tareas rutinarias, permitiendo que el personal de recursos humanos se concentre en actividades estratégicas (Marler & Parry, 2016).

Mejora en la Toma de Decisiones: Las herramientas de análisis de datos y los sistemas de información de recursos humanos (HRIS) proporcionan información valiosa para la toma de decisiones basada en datos, mejorando la gestión del talento y las estrategias de contratación (Stone & Dulebohn, 2013).

Flexibilidad y Adaptabilidad: La digitalización permite a las organizaciones ser más ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno laboral. La tecnología facilita el trabajo remoto y la colaboración a distancia, lo que se ha vuelto crucial durante situaciones como la pandemia de COVID-19 (Messenger & Gschwind, 2016).

Sin embargo, la integración de la tecnología en la gestión de recursos humanos también presenta desafíos:

Resistencia al Cambio: Los empleados pueden resistirse a la adopción de nuevas tecnologías debido al miedo a perder sus empleos o a la falta de habilidades digitales. Es esencial una gestión del cambio efectiva para superar esta resistencia (Vakola & Nikolaou, 2005).

Seguridad y Privacidad: La digitalización y el almacenamiento de datos de empleados en la nube plantean preocupaciones sobre la seguridad y la privacidad de la información. Es crucial implementar medidas de seguridad robustas para proteger los datos sensibles (Kavanagh & Johnson, 2017).

Desigualdad Digital: No todos los empleados tienen el mismo acceso a la tecnología ni las mismas competencias digitales, lo que puede crear desigualdades dentro de la organización. La formación continua y el desarrollo de habilidades digitales son esenciales para mitigar este problema (Cascio & Montealegre, 2016).

En conclusión, la tecnología está redefiniendo los puestos de trabajo y transformando la gestión de recursos humanos. Si bien ofrece numerosos beneficios en términos de eficiencia, productividad y toma de decisiones, también plantea desafíos significativos que deben ser gestionados adecuadamente para asegurar una transición exitosa hacia un entorno laboral digitalizado.

2.8. Gestión del Cambio Organizacional y Resistencia al Cambio

2.8.1. Modelos teóricos de cambio organizacional

El cambio organizacional es un proceso complejo y multifactorial que requiere planificación, liderazgo y una comprensión profunda de las dinámicas humanas y estructurales de una organización. Para gestionar de forma efectiva este proceso, se han desarrollado diversos modelos teóricos que orientan las acciones estratégicas necesarias para lograr una transformación exitosa.

Uno de los modelos más influyentes es el de Kurt Lewin (1951), quien propone un enfoque en tres etapas: "descongelar, cambiar y recongelar". En la primera etapa, se busca generar conciencia sobre la necesidad del cambio y preparar psicológicamente a los individuos para abandonar patrones establecidos. En la segunda, se implementan nuevas prácticas, estructuras o comportamientos. Finalmente, en la etapa de recongelamiento, se estabilizan los cambios mediante la institucionalización de nuevas rutinas, roles o sistemas, asegurando que los avances se sostengan en el tiempo.

Otro modelo ampliamente difundido es el de John Kotter (1996), quien desarrolla un enfoque en ocho etapas que permite estructurar el proceso de cambio de forma sistemática. Estas etapas son:

1. Crear un sentido de urgencia.

2. Formar una coalición de liderazgo.
3. Desarrollar una visión y una estrategia.
4. Comunicar la visión del cambio.
5. Eliminar obstáculos.
6. Generar triunfos a corto plazo.
7. Consolidar los logros y profundizar el cambio.
8. Anclar el cambio en la cultura organizacional.

Este modelo destaca la importancia de la comunicación efectiva, el liderazgo compartido y la obtención de resultados visibles desde las primeras fases para mantener la motivación del equipo.

La elección del modelo adecuado depende del contexto, del tipo de organización y de la magnitud del cambio que se busca implementar. En el caso de Cubrir SESA, donde se enfrenta una transición generacional y una necesidad de formalización de procesos, el modelo de Kotter resulta especialmente útil por su enfoque gradual, estructurado y participativo, que permite gestionar no solo los aspectos técnicos del cambio, sino también los emocionales y culturales.

2.8.2. Factores que generan resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una respuesta natural de los individuos y las organizaciones frente a alteraciones en las estructuras, procesos o dinámicas habituales. Esta resistencia puede manifestarse de múltiples formas —desde actitudes pasivas como la apatía o la procrastinación, hasta comportamientos activos como el sabotaje o la confrontación abierta— y se constituye en una de las principales barreras para implementar transformaciones organizacionales sostenibles. La resistencia puede clasificarse en dos grandes dimensiones: individual y organizacional. A nivel individual, intervienen factores psicológicos y emocionales que afectan la disposición de una persona a aceptar o rechazar un cambio. Entre ellos, destacan:

Miedo a lo desconocido: Las personas suelen encontrar seguridad en la rutina. Cuando el cambio introduce incertidumbre —como nuevas tareas, responsabilidades o formas de trabajo—, se activa una reacción defensiva ante lo imprevisible.

Pérdida de control: El cambio puede ser percibido como una imposición externa, lo que genera una sensación de pérdida de autonomía o dominio sobre el propio trabajo, especialmente si no se consulta ni involucra al personal en el proceso.

Amenaza al estatus o al empleo: En contextos donde la redefinición de funciones implica reestructuración, reasignación de roles o incorporación de tecnología, los trabajadores pueden temer por la pérdida de su puesto, de privilegios, o de su posición de referencia informal dentro del grupo.

Falta de competencias percibidas: Algunos colaboradores pueden sentirse inseguros respecto a su capacidad para adaptarse al nuevo esquema, sobre todo si implica el uso de herramientas digitales o cambios en la modalidad de trabajo que escapan a su experiencia previa.

Por su parte, la resistencia organizacional se manifiesta cuando las rutinas, culturas y estructuras consolidadas se oponen a la innovación. Armenakis y Bedeian (1999) destacan que esta forma de resistencia suele estar asociada a:

Cultura organizacional arraigada: Las organizaciones desarrollan normas, valores y formas de hacer las cosas que, con el tiempo, se transforman en "lo normal". Cualquier intento por modificar esas costumbres puede percibirse como una amenaza a la identidad colectiva o al equilibrio interno.

Deficiencia en la comunicación: La falta de información clara, transparente y oportuna sobre los motivos, objetivos y beneficios del cambio genera rumores, malentendidos y desconfianza, lo cual alimenta la resistencia.

Desconfianza en el liderazgo: Si el equipo no confía en quienes lideran el proceso de cambio o percibe incoherencia entre el discurso y la acción de los directivos, es menos probable que adhieran al nuevo rumbo propuesto.

Cambios anteriores mal gestionados: La historia organizacional también influye. Si en el pasado se implementaron cambios fallidos o sin seguimiento, es probable que se genere escepticismo ante nuevas iniciativas, especialmente si no se perciben aprendizajes o mejoras respecto a las experiencias previas.

En el caso de Cubrir SESA, estas resistencias son particularmente relevantes por tratarse de una PyME familiar con una cultura organizativa basada en vínculos personales, informalidad estructural y toma de decisiones centralizada. La transición generacional y la formalización de puestos propuestos implican un cambio profundo no solo en los procesos, sino también en los sentidos y roles tradicionales que dan cohesión al grupo de trabajo. Comprender los factores que generan resistencia es clave para diseñar estrategias efectivas que promuevan la participación, el compromiso y la sostenibilidad del cambio.

2.8.3. Estrategias para gestionar el cambio exitosamente

La implementación de un cambio organizacional requiere más que un diagnóstico claro o un plan técnico: implica gestionar emociones, expectativas y dinámicas de poder. Por eso, el éxito de cualquier proceso de transformación depende en gran medida de las estrategias utilizadas para acompañar a las personas a lo largo del proceso.

Una de las estrategias más fundamentales es la comunicación abierta y transparente. Según Kotter (1996), una visión clara del cambio debe ser comunicada de manera reiterada, utilizando diferentes canales y adaptando el mensaje a cada grupo dentro de la organización. La falta de información o la ambigüedad en los mensajes genera confusión, desconfianza y especulaciones que alimentan la resistencia. En cambio, una comunicación clara permite alinear expectativas, reducir la incertidumbre y fortalecer el compromiso.

Otra estrategia clave es la participación activa y empoderamiento del personal. Cuando los empleados se sienten parte del proceso, su nivel de implicación aumenta y la resistencia disminuye. Beer et al. (1990) destacan que involucrar al personal en el diseño e implementación del cambio no solo genera mayor aceptación, sino que también enriquece las soluciones con aportes desde la experiencia cotidiana.

La capacitación y el desarrollo de habilidades también resultan indispensables para afrontar los desafíos que trae el cambio. Tal como lo señala Burke (2023), es esencial dotar a los empleados de los conocimientos y herramientas necesarias para asumir nuevas responsabilidades o adaptarse a nuevas tecnologías. La inversión en formación no solo mejora el desempeño, sino que también transmite un mensaje de confianza en el potencial de las personas.

Asimismo, es fundamental establecer mecanismos de reconocimiento y recompensa. Bridges (2009) propone celebrar los logros tempranos del cambio (quick wins), ya que estos fortalecen la confianza, legitiman el proceso y actúan como motivadores simbólicos y concretos. El reconocimiento también puede adoptar formas no monetarias, como la visibilidad interna, las oportunidades de crecimiento o el feedback positivo.

Por último, la presencia activa del liderazgo es una condición esencial. Los líderes deben actuar como facilitadores del cambio, modelando las nuevas conductas esperadas, conteniendo emocionalmente a los equipos y resolviendo obstáculos. La coherencia entre el discurso y la acción, y la capacidad de generar confianza, son elementos decisivos. Kotter (1996) habla de la necesidad de formar una coalición sólida de liderazgo que actúe de manera coordinada, consistente y visible.

En síntesis, la gestión del cambio requiere combinar planificación estructural con sensibilidad humana. En organizaciones como Cubrir SESA, donde la cultura organizacional está atravesada por vínculos personales y prácticas informales, estas estrategias cobran aún más importancia para que el proceso de transformación no sea vivido como una amenaza, sino como una oportunidad compartida de crecimiento y profesionalización.

2.9. Enfoque por competencias en la definición de perfiles laborales

El enfoque por competencias representa una evolución en la gestión de recursos humanos, centrada en las capacidades reales del individuo más allá de sus títulos o experiencia previa. Este modelo, que ha ganado fuerza en los últimos años, permite a las organizaciones identificar con mayor precisión qué se espera de cada trabajador y cómo estos pueden contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa.

Según Levy-Leboyer (1997), una competencia es “un conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognitivo-instrumentales que permiten llevar a cabo adecuadamente una actividad profesional”. Bajo este enfoque, los perfiles laborales ya no se definen solamente por las tareas asignadas, sino también por los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para un desempeño exitoso.

La redefinición de puestos de trabajo implica necesariamente la reformulación de los perfiles laborales, y el enfoque por competencias brinda una herramienta metodológica eficaz para este fin. Como señalan Tobón (2006) y Alles (2006), este enfoque permite alinear el desarrollo del capital humano con las necesidades reales de la organización, fomentando un modelo de gestión más estratégico.

En el contexto de una empresa como Cubrir SESA, donde conviven funciones operativas (vigiladores, personal de limpieza) con funciones administrativas y de supervisión, el enfoque por competencias permite una mejor segmentación de perfiles. Por ejemplo, un perfil de “vigilador de sitio crítico” puede requerir competencias como control emocional, juicio situacional y comunicación efectiva, mientras que un supervisor rotativo necesita habilidades de liderazgo, planificación de recursos y resolución de conflictos.

Las competencias suelen clasificarse en tres tipos:

- Competencias básicas: requeridas por todos los empleados, como responsabilidad o puntualidad.
- Competencias técnicas: vinculadas al saber hacer específico del puesto (manejo de sistemas de CCTV, protocolos de emergencia).
- Competencias transversales o blandas: como trabajo en equipo, orientación al cliente o adaptabilidad.

Para definir un perfil por competencias es necesario aplicar herramientas como entrevistas estructuradas, análisis funcional del puesto, talleres de análisis con supervisores y observación directa. Este proceso permite construir un "diccionario de competencias" organizacional, instrumento clave en la profesionalización de los RRHH.

2.10. Cultura organizacional en la redefinición de puestos

La cultura organizacional es un factor determinante en los procesos de transformación dentro de una empresa. En el caso de empresas familiares como Cubrir SESA, la cultura influye profundamente en las formas de liderazgo, la comunicación, y en la percepción y aceptación del rediseño de funciones.

Según Schein (1988), la cultura organizacional tiene tres niveles:

- **Artefactos visibles** (uniformes, horarios, jerarquías).
- **Valores declarados** (misión, visión, normas).
- **Supuestos básicos** (creencias inconscientes, “así se hacen las cosas acá”).

En muchas pymes familiares los puestos se han desarrollado empíricamente. Esto puede funcionar en etapas iniciales, pero se vuelve un límite al crecimiento. Gallo (2004) advierte que uno de los desafíos de las empresas familiares es pasar de una cultura personalista a una cultura profesionalizada.

Redefinir funciones en este contexto implica formalizar tareas y responsabilidades que antes eran implícitas, y eso puede generar resistencia. Hofstede (2001) remarca que el cambio cultural implica tensiones cuando se percibe como amenaza a los valores tradicionales como la lealtad o el trato personal.

En Cubrir SESA, este proceso puede profesionalizar la empresa sin perder su esencia. Para eso es clave:

- Diagnosticar la cultura organizacional.
- Identificar qué valores deben conservarse y cuáles evolucionar.
- Comunicar claramente los beneficios de la formalización.
- Involucrar al personal en el rediseño.
- Utilizar herramientas como el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn (2011) para definir si se parte de una cultura de clan, mercado, jerárquica o adhocrática.

Redefinir funciones con una mirada cultural permite que los cambios sean sostenibles y legítimos, no impuestos. Profesionalizar no es burocratizar, sino mejorar la gestión, la equidad y la previsibilidad del trabajo.

2.11. Resumen Marco Teórico

En resumen, la gestión del cambio y la resistencia organizativa son aspectos críticos en la redefinición de puestos de trabajo. Al aplicar teorías del cambio organizacional, entender los factores que influyen en la resistencia y utilizar estrategias efectivas para gestionar el cambio, las organizaciones pueden facilitar una transición más suave y lograr una mayor aceptación de nuevas estructuras y procesos.

3. Metodología

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo con técnicas de investigación aplicada, orientado a identificar problemáticas concretas en la estructura administrativa de la empresa Cubrir SESA y proponer soluciones prácticas. La elección metodológica responde a la necesidad de comprender en profundidad el funcionamiento actual de los puestos de trabajo, las dinámicas internas, los procesos informales de toma de decisiones y los desafíos que emergen en el contexto de la transición generacional.

3.1. Tipo de investigación

La investigación se enmarca dentro del paradigma cualitativo-interpretativo. Se opta por esta modalidad por tratarse de una situación específica en una organización real, donde se busca analizar en detalle sus particularidades, identificar sus problemas organizacionales y construir propuestas contextualizadas y viables.

Además, se trata de un **proyecto de mejora organizacional**, por lo tanto la investigación tiene también un **carácter propositivo**, en la medida en que no solo describe y analiza la realidad, sino que su objetivo final es intervenir sobre ella a través de una propuesta de cambio concreta: la redefinición de los puestos de trabajo administrativos.

3.2. Técnicas e instrumentos utilizados

Para el diagnóstico y la recolección de información se utilizaron las siguientes herramientas:

- **Observación participante:** Durante un período de dos semanas, el investigador (quien además cumple funciones dentro de la empresa) realizó un seguimiento diario de las tareas desempeñadas por el personal administrativo. Esta observación se basó en identificar tanto las actividades habituales como las extraordinarias, los cuellos de botella, los momentos críticos en la toma de decisiones teniendo en cuenta el cambio de autoridades que está atravesando la organización, y las interacciones entre áreas. La ventaja de esta técnica es el acceso directo y cotidiano a los procesos internos, lo que enriquece la interpretación de los fenómenos observados. Un modelo de la grilla de observación se encuentra en el apartado Anexos.

- **Entrevistas semiestructuradas:** Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los principales actores del área administrativa y de conducción de la empresa: el presidente (fundador), el encargado de Recursos Humanos, la encargada de Finanzas, el gerente de Operaciones y el encargado Comercial. Las entrevistas se centraron en recabar información sobre las percepciones del funcionamiento organizacional, los desafíos actuales, las expectativas de cambio, capacitación, motivación e identificación de áreas de mejoras. La guía de preguntas fue diseñada para permitir respuestas abiertas, facilitando la identificación de tensiones, oportunidades y propuestas desde la propia voz de los protagonistas. Un modelo de esta guía se encuentra en el apartado Anexos.
- **Análisis FODA participativo:** A partir del relevamiento de información y con la colaboración del equipo directivo, se elaboró un análisis FODA del área administrativa. Este instrumento permitió organizar y sintetizar los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que condicionan el funcionamiento del área y que deben ser considerados en el diseño de la propuesta de mejora.

3.3. Análisis de la información

La información obtenida fue analizada mediante una triangulación de fuentes: observación, entrevistas y análisis FODA. Esto permitió identificar coincidencias, contrastes y complementariedades entre los distintos discursos y percepciones, brindando así mayor solidez al diagnóstico.

Los datos fueron sistematizados y categorizados según las siguientes dimensiones:

- Funciones actuales de cada puesto.
- Procesos de toma de decisiones.
- Distribución de tareas habituales y extraordinarias.
- Dificultades operativas y organizacionales.
- Proceso de transición generacional.

- Oportunidades de mejora y predisposición al cambio.

A partir de estas categorías, se elaboró un diagnóstico integral de la situación actual y se construyó la base para la propuesta de rediseño estructural.

3.4. Limitaciones

Como toda investigación cualitativa, los resultados no son generalizables a otras organizaciones, ya que están profundamente ligados a la realidad específica de Cubrir SESA. Además, si bien el doble rol del investigador (como autor del trabajo y actor interno de la organización) facilita el acceso a la información, también puede implicar sesgos interpretativos que se procuraron minimizar mediante la triangulación de instrumentos y la validación de resultados con los entrevistados.

4. Resultados

4.1. Diagnóstico de la situación actual de los puestos de trabajos y tareas en la PyME seleccionada.

El área administrativa de la empresa Cubrir SESA está conformada actualmente por cinco personas que desempeñan funciones en Recursos Humanos, Finanzas, Comercial y Operaciones/Logística. Si bien cada colaborador tiene ciertas tareas asignadas según su experiencia o perfil, no existe una delimitación formal de funciones ni un organigrama que determine con claridad las jerarquías, responsabilidades o flujos de comunicación. Esta situación genera una elevada dependencia de acuerdos informales y de la memoria operativa de quienes tienen más antigüedad, en detrimento de una planificación estratégica.

Las tareas habituales del equipo administrativo incluyen la gestión de liquidaciones, pagos, coordinación operativa de servicios, atención al cliente interno, confección de reportes y seguimiento de personal. Sin embargo, con frecuencia surgen tareas extraordinarias como coberturas de emergencia, reestructuración de turnos, gestiones impositivas urgentes o conflictos laborales que deben ser resueltos sin contar con procesos definidos, entre ellos incorporaciones y/o desvinculaciones en momentos no previstos, lo que incrementa la carga operativa e introduce un alto nivel de improvisación.

En este contexto, los procesos de toma de decisiones se caracterizan por ser mayoritariamente intempestivas y reactivos, lo que significa que muchas veces las decisiones no se planifican con antelación, sino que surgen como respuesta inmediata a una necesidad operativa. Esta lógica de funcionamiento "apagando incendios" impide generar rutinas estables de trabajo y afecta tanto la eficiencia como la moral del equipo. A su vez, provoca un uso ineficiente de los recursos disponibles y una mayor probabilidad de errores, omisiones o duplicación de tareas.

Por otro lado, la empresa se encuentra atravesando una etapa de transición generacional que condiciona fuertemente el funcionamiento actual y futuro de la organización. El titular histórico de la firma, quien ha sido el referente estratégico y operativo durante más de dos décadas, ha comenzado su proceso de retiro paulatino. Esta situación genera incertidumbre, pero también representa una oportunidad clave para profesionalizar la gestión. Actualmente, el encargado de

Recursos Humanos y la encargada de Finanzas —quien además es hija del fundador— están asumiendo roles de mayor responsabilidad, aunque en un marco donde todavía no se ha consolidado una delegación formal ni una estructura de liderazgo compartido claramente definida.

Este momento de cambio genera tensiones propias de cualquier transición, tales como la coexistencia de viejas prácticas informales con nuevas expectativas de modernización, resistencias al cambio por parte de algunos actores y la necesidad urgente de formalizar procesos, redefinir puestos y establecer mecanismos estables de toma de decisiones y comunicación.

El diagnóstico revela una organización con un equipo administrativo comprometido pero sobrecargado, sin una estructura clara, con tareas que exceden lo previsto en sus funciones y con una toma de decisiones centrada aún en figuras clave que están dejando progresivamente la operación. Formalizar los roles, clarificar funciones y acompañar con capacitación y evaluación serán pasos fundamentales para asegurar una transición exitosa y sostenible.

A partir de los datos recolectados, se evidenció que la falta de un organigrama claro y la ausencia de formalidad en la delegación de responsabilidades son los principales factores que afectan la eficiencia del área administrativa. Las decisiones urgentes, tomadas sin planificación adecuada, generan sobrecostos y entorpecen el desempeño operativo. Además, la revalorización del área de Recursos Humanos se ha convertido en una prioridad para gestionar de manera más efectiva el capital humano, especialmente en un entorno de cambio de liderazgo.

4.2. Actual procedimiento de Distribución de Tareas y Recursos entre los puestos de trabajo existentes a través del análisis FODA.

A partir del análisis FODA, se destacan las siguientes áreas clave:

FORTALEZAS

Experiencia sólida en el sector:

Cubrir SESA cuenta con más de 18 años de trayectoria en los servicios de seguridad física y limpieza en Rosario. Esta larga experiencia le permite tener un conocimiento

profundo del mercado, los clientes y los desafíos operativos, lo que le otorga una posición competitiva sólida frente a empresas más nuevas.

Equipo operativo amplio y capacitado:

Con más de 130 empleados operativos y un grupo administrativo en crecimiento, la empresa dispone de una base humana que le permite atender una gran cantidad de clientes y servicios simultáneamente, adaptándose a diferentes necesidades.

Personal administrativo con predisposición al cambio:

El equipo administrativo, aunque pequeño, ha demostrado una actitud positiva hacia la asunción de nuevos roles, lo que facilita la implementación de cambios estructurales sin una resistencia significativa desde dentro del área administrativa.

Proceso de transición ya iniciado:

La transición generacional, lejos de ser un obstáculo, se presenta como una fortaleza porque se está trabajando de manera planificada en la delegación de tareas, la separación de activos y la preparación de los futuros líderes (el encargado de RR.HH. y la encargada de Finanzas).

OPORTUNIDADES

Redefinición de roles y formalización de procesos:

El momento de transición brinda una oportunidad única para redefinir claramente los puestos de trabajo, formalizar las responsabilidades y generar una estructura organizativa que sea sostenible a futuro, evitando las dependencias personales.

Mejora de la gestión del capital humano:

La revalorización del área de Recursos Humanos abre la posibilidad de implementar políticas de selección, evaluación de desempeño y capacitación continua, lo que fortalecerá la cultura organizacional y la retención de talentos.

Incorporación de tecnología y digitalización:

Existe una oportunidad significativa de modernizar los procesos administrativos, financieros y de supervisión mediante la adopción de software de gestión, aplicaciones móviles para control operativo y herramientas de análisis de datos, mejorando la eficiencia general.

Diversificación de servicios y fortalecimiento de la imagen corporativa:

Explorar nuevas áreas de servicios complementarios y trabajar en el marketing de la marca puede ampliar la cartera de clientes, generar nuevas fuentes de ingreso y posicionar a Cubrir SESA como una empresa integral en servicios de facility management.

DEBILIDADES

Falta de formalización en la delegación de tareas:

Hasta el momento, muchas decisiones y tareas importantes recaen sobre figuras individuales, especialmente sobre el fundador en proceso de retiro, lo que genera cuellos de botella operativos y dependencia crítica.

Ausencia de un organigrama claro:

La falta de un esquema formal de roles y responsabilidades dificulta la toma de decisiones, la eficiencia diaria y la posibilidad de realizar reemplazos ágiles ante ausencias o renunciaciones.

Carencias en el uso de tecnología:

Tanto en las áreas administrativas como en las operativas, se observan procesos manuales, duplicación de tareas y falta de herramientas tecnológicas actualizadas que faciliten la gestión diaria.

Limitaciones históricas en el desarrollo del personal:

Si bien ahora se está trabajando en capacitación y crecimiento interno, anteriormente las oportunidades de desarrollo fueron escasas, lo que podría haber limitado la evolución del personal y la preparación para asumir mayores responsabilidades.

AMENAZAS

Resistencia al cambio organizacional:

Siempre existe un riesgo de resistencia, especialmente entre los colaboradores más antiguos, quienes pueden ver con desconfianza los nuevos esquemas de roles, la evaluación del desempeño o la incorporación de tecnología.

Altos costos laborales y operativos:

La falta de planificación y la necesidad de resolver problemas de forma urgente generan sobrecostos, que, en un mercado competitivo y de márgenes reducidos como el de la seguridad y limpieza, pueden afectar seriamente la rentabilidad.

Competencia creciente en el mercado:

El sector de servicios de seguridad y limpieza está en expansión, pero también se ha vuelto muy competitivo, con nuevas empresas que ofrecen soluciones innovadoras (por ejemplo, seguridad electrónica, control digital de servicios) a precios más agresivos.

Incertidumbre en la transición generacional:

Aunque se están tomando buenas medidas, el cambio de liderazgo siempre implica un riesgo inherente. Una transición mal manejada podría afectar la confianza de los clientes, generar conflictos internos o debilitar la cultura organizacional que hasta ahora sostuvo a la empresa.

El análisis FODA realizado permitió obtener una mirada integral sobre el funcionamiento actual del área administrativa de Cubrir SESA, enmarcando tanto las capacidades instaladas como las problemáticas que obstaculizan su desarrollo. Más allá de describir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el FODA funcionó como una herramienta de diagnóstico estratégico que puso en evidencia las tensiones propias de una estructura que creció apoyada en vínculos

personales y decisiones intuitivas, y que hoy se enfrenta a la necesidad de profesionalizar su gestión.

Lo más relevante de este ejercicio fue identificar que existen condiciones reales para iniciar un proceso de mejora: un equipo dispuesto, un liderazgo en transición que reconoce las limitaciones del modelo actual, y una cultura que, si bien aún conserva elementos informales, muestra apertura al cambio. Al mismo tiempo, el FODA reveló que muchas de las dificultades observadas —como la improvisación en la toma de decisiones, la superposición de tareas o la falta de tecnología— no responden a fallas individuales, sino a una ausencia de estructura formal que ordene el trabajo y distribuya con claridad las responsabilidades.

En definitiva, este análisis no solo sirvió para comprender el presente de la organización, sino también para construir las bases del futuro. A partir de él, se vuelve evidente que avanzar hacia un nuevo modelo organizativo no es una opción, sino una necesidad para garantizar la continuidad del negocio, consolidar el proceso de transición generacional y fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa frente a los desafíos del contexto.

4.3. Diseño de un organigrama de puestos de trabajo y tareas en función de los resultados del análisis FODA y del Diagnóstico de Situación.

En el contexto de la transición generacional que atraviesa la empresa Cubrir SESA, se ha realizado un análisis FODA que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área administrativa. Este diagnóstico constituye un punto de partida para proponer acciones de mejora que fortalezcan la estructura interna y aseguren la eficiencia en la gestión de recursos, particularmente en un momento clave de cambio organizacional.

El objetivo principal es aprovechar este periodo de cambio para implementar una reorganización formal que permita una distribución más clara de roles y responsabilidades. Se busca optimizar los procesos de toma de decisiones, reducir los costos operativos y asegurar una mayor adaptabilidad ante futuros desafíos.

1. Redefinición de Roles y Organigrama: Diseñar un organigrama que establezca de forma precisa los roles, responsabilidades y líneas de reporte dentro del área administrativa.

Esta estructura formal permitirá una mejor delegación de tareas y reducirá la dependencia de una única figura para la toma de decisiones.

2. Capacitación y Evaluación del Personal: Implementar programas de capacitación para fortalecer las competencias clave del equipo administrativo y crear un sistema de evaluación de desempeño que promueva el desarrollo continuo del personal. Estas acciones contribuirán a reducir la resistencia al cambio y a mejorar el compromiso de los empleados en sus nuevas funciones.
3. Plan de Implementación Gradual: A fin de asegurar una transición exitosa, se propone un cronograma de implementación que permita introducir los cambios de manera gradual. Esto facilitará la adaptación del equipo, minimizando el impacto en la operatividad diaria y promoviendo una integración efectiva de los nuevos procesos.

En base al diagnóstico realizado, se plantean las siguientes acciones para optimizar el funcionamiento del sector administrativo:

- Redefinición de puestos de trabajo: Implementación de un organigrama que clarifique roles, responsabilidades y líneas de reporte dentro del área administrativa.
- Delegación formal de tareas: Desarrollo de una matriz de responsabilidades que permita una distribución eficiente del trabajo y facilite la toma de decisiones.
- Capacitación y evaluación de desempeño: Diseñar capacitaciones específicas para fortalecer las competencias del personal y establecer un sistema de evaluación periódica de desempeño para asegurar la mejora continua.
- Plan de implementación: Elaboración de un cronograma que contemple la implementación gradual de las mejoras propuestas, asegurando el acompañamiento en el proceso de transición organizativa.
- Nuevo Organigrama con un enfoque en la optimización de roles y responsabilidades. Este organigrama puede ser útil para mejorar la distribución de tareas y facilitar la delegación, sobre todo en este periodo de transición.

4.3.1. Organigrama Propuesto para Empresa Cubrir SESA

- Director General (actualmente en proceso de jubilación)

Responsable de decisiones estratégicas y supervisión general.

Funciones: Tomar decisiones finales sobre la estrategia de la empresa, representación ante entidades externas, y la transición de tareas a la nueva gerencia.

- Gerente Administrativo

Responsable de la gestión administrativa.

Funciones: Supervisión de las áreas de contabilidad, finanzas, RRHH, y administración general.

Asegurarse de que todas las operaciones administrativas se realicen de manera eficiente.

- Área de Recursos Humanos (RRHH)

Encargada de la gestión del capital humano.

- Jefe de Recursos Humanos

Funciones: Reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación del personal administrativo y operativo.

- Asistente de Recursos Humanos

Funciones: Liquidación de haberes del personal, gestión de contratos, seguimiento de empleados y cumplimiento de normativas laborales.

- Área de Finanzas y Contabilidad

Responsable de la gestión financiera y contable.

- Gerente Financiero

Funciones: Manejo de contabilidad, preparación de impuestos, informes financieros, presupuesto y control de costos.

- Asistente Contable

Funciones: Apoyo en tareas contables, facturación, conciliaciones bancarias y manejo de pagos.

- Área de Operaciones y Logística

Encargada de la coordinación de las operaciones diarias y logística de servicios.

- Jefe de Operaciones

Funciones: Supervisión del personal operativo (seguridad y limpieza), planificación de turnos, y manejo de incidencias en los servicios.

- Asistente Logístico

Funciones: Gestión de horarios y organización de los lugares de trabajo del personal, control de insumos e inventarios.

Este organigrama refleja una estructura más formalizada y delegada, con roles bien definidos en cada área crítica de la empresa. Además, permite una mayor flexibilidad operativa, ya que las responsabilidades están claras y cubiertas por varios miembros del equipo, asegurando que los reemplazos sean más efectivos cuando sea necesario.

4.3.2. Fichas de Puestos

En el marco del proceso de redefinición de la estructura administrativa de la empresa Cubrir SESA, y como complemento al organigrama propuesto en el apartado anterior, se presenta a continuación un conjunto de perfiles de puesto desarrollados bajo un enfoque técnico y funcional. Estas fichas constituyen una herramienta fundamental para formalizar las responsabilidades, competencias y requisitos de cada cargo, facilitando no solo la implementación del nuevo esquema organizacional, sino también la evaluación del desempeño, la planificación de capacitaciones y la posibilidad de reemplazos ante eventuales ausencias. Cada ficha de puesto detalla las funciones específicas, el perfil requerido, las competencias clave y los indicadores de desempeño asociados. Su elaboración responde a la necesidad de profesionalizar la gestión interna, reducir la dependencia de acuerdos informales y asegurar una distribución clara y eficiente del trabajo. Además, permite avanzar en la construcción de una cultura organizacional más transparente, previsible y orientada a resultados.

Director General

- **Dependencia directa:** N/A (es el máximo referente)
- **Objetivo del puesto:** Liderar la estrategia global de la empresa, representar institucionalmente a Cubrir SESA y acompañar el proceso de transición generacional.

- **Funciones principales:**
 - Definir objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.
 - Representar a la empresa frente a organismos públicos, clientes clave y entidades gremiales.
 - Acompañar y supervisar el traspaso progresivo de funciones a la nueva conducción.
 - Velar por la continuidad cultural y reputacional de la empresa.
- **Requisitos:**
 - Experiencia directiva comprobable (mínimo 15 años en el sector).
 - Amplio conocimiento del negocio de seguridad y limpieza.
- **Competencias clave:**
 - Visión estratégica.
 - Liderazgo institucional.
 - Capacidad de delegación y mentoría.
- **Indicadores de desempeño:**
 - Nivel de cumplimiento del plan de transición.
 - Satisfacción del equipo de conducción.
 - Percepción externa sobre la continuidad institucional.

Gerente Administrativo

- **Dependencia directa:** Director General
- **Objetivo del puesto:** Garantizar el funcionamiento coordinado de las áreas de finanzas, recursos humanos y administración general, alineando la gestión con la estrategia del negocio.
- **Funciones principales:**
 - Supervisar al equipo de administración (RRHH, Finanzas, Logística).
 - Aprobar reportes financieros y de gestión.
 - Evaluar indicadores de desempeño de las áreas.

- Coordinar la elaboración del presupuesto anual.
- **Requisitos:**
 - Título universitario en Ciencias Económicas, Administración o afines.
 - Experiencia en jefaturas administrativas o contables (mínimo 5 años).
- **Competencias clave:**
 - Pensamiento sistémico.
 - Gestión de equipos.
 - Análisis financiero.
- **Indicadores de desempeño:**
 - Ejecución presupuestaria.
 - Cumplimiento de metas interáreas.
 - Nivel de errores administrativos detectados.

Jefe de Recursos Humanos

- **Dependencia directa:** Gerente Administrativo y de Finanzas
- **Objetivo del puesto:** Desarrollar y ejecutar políticas de gestión de personas, alineadas a los valores y objetivos de Cubrir SESA, garantizando la eficiencia, legalidad y motivación del capital humano.
- **Funciones principales:**
 - Coordinar procesos de reclutamiento, selección y capacitación.
 - Diseñar e implementar evaluaciones de desempeño.
 - Supervisar la liquidación de haberes junto al asistente de RRHH.
 - Representar al área en negociaciones y conflictos laborales.
- **Requisitos:**
 - Formación en RRHH, Relaciones Laborales, Psicología o afines.
 - Experiencia mínima de 3 años en posiciones similares.
- **Competencias clave:**

- Liderazgo y empatía.
- Conocimiento normativo-laboral.
- Capacidad de planificación y seguimiento.
- **Indicadores de desempeño:**
 - Cumplimiento del cronograma de procesos de RRHH.
 - Índice de rotación y ausentismo.
 - Nivel de satisfacción del personal administrativo y operativo.

Asistente de Recursos Humanos

- **Dependencia directa:** Jefe de RRHH
- **Objetivo del puesto:** Brindar soporte administrativo al área de RRHH, asegurando la correcta liquidación de haberes y el cumplimiento de las obligaciones legales.
- **Funciones principales:**
 - Cargar novedades mensuales para la liquidación de sueldos.
 - Confeccionar contratos y legajos.
 - Gestionar ART, ausentismo y documentación laboral.
 - Mantener actualizada la base de datos del personal.
- **Requisitos:**
 - Estudiante avanzado o graduado en RRHH, Relaciones Laborales o afines.
 - Manejo de Excel y sistemas de gestión de personal.
- **Competencias clave:**
 - Organización y precisión.
 - Confidencialidad y ética profesional.
 - Orientación al cliente interno.
- **Indicadores de desempeño:**
 - Cierre de nómina sin errores.
 - Tiempo promedio de carga de documentación.

- Nivel de cumplimiento con normativas laborales.

Gerente Financiero

- **Dependencia directa:** Gerente Administrativo y de Finanzas
- **Objetivo del puesto:** Administrar de forma eficiente y transparente los recursos financieros de la empresa, asegurando su liquidez, solvencia y cumplimiento tributario.
- **Funciones principales:**
 - Controlar el flujo de caja, ingresos y egresos.
 - Supervisar la presentación de declaraciones fiscales y balances.
 - Elaborar informes financieros mensuales para la dirección.
 - Analizar costos y proponer acciones de mejora.
- **Requisitos:**
 - Contador Público Nacional o Lic. en Administración.
 - Manejo avanzado de sistemas contables y de gestión.
- **Competencias clave:**
 - Rigor técnico.
 - Capacidad analítica.
 - Integridad y responsabilidad.
- **Indicadores de desempeño:**
 - Presentación en término de reportes contables.
 - Optimización de costos.
 - Reducción de errores en auditorías internas o externas.

Asistente Contable

- **Dependencia directa:** Gerente Financiero
- **Objetivo del puesto:** Ejecutar tareas contables y administrativas de apoyo, garantizando el registro correcto y oportuno de la información financiera.
- **Funciones principales:**
 - Realizar conciliaciones bancarias y registraciones contables.

- Emitir facturas y controlar cobranzas.
- Asistir en la liquidación de impuestos.
- Controlar documentación respaldatoria.
- **Requisitos:**
 - Técnico/a contable o estudiante avanzado de Cs. Económicas.
 - Conocimientos de sistemas como Tango, Bejerman o similares.
- **Competencias clave:**
 - Detalle y precisión.
 - Cumplimiento de plazos.
 - Trabajo en equipo.
- **Indicadores de desempeño:**
 - Errores contables detectados.
 - Cumplimiento de cierre mensual sin desvíos.
 - Tiempo promedio de conciliación.

Jefe de Operaciones

- **Dependencia directa:** Gerente Administrativo y de Finanzas
- **Objetivo del puesto:** Coordinar y supervisar el funcionamiento operativo diario de los servicios de vigilancia y limpieza, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia.
- **Funciones principales:**
 - Planificar y coordinar turnos de trabajo.
 - Supervisar a los supervisores rotativos y al personal operativo.
 - Atender reclamos urgentes de clientes.
 - Detectar desvíos operativos y generar propuestas de mejora.
- **Requisitos:**
 - Secundario completo (preferentemente terciario).

- Experiencia mínima de 3 años en supervisión operativa.
- Conocimientos en planificación y logística.
- **Competencias clave:**
 - Liderazgo operativo.
 - Toma de decisiones en contexto de presión.
 - Comunicación efectiva y resolución de conflictos.
- **Indicadores de desempeño:**
 - Tiempo de resolución de incidentes.
 - Nivel de satisfacción del cliente operativo.
 - Cumplimiento de programación sin desvíos.

Asistente Logístico

- **Dependencia directa:** Jefe de Operaciones
- **Objetivo del puesto:** Colaborar con la planificación y seguimiento de los servicios operativos, asegurando la cobertura de los puestos y el abastecimiento de insumos.
- **Funciones principales:**
 - Organizar la grilla de horarios de los vigiladores y personal de limpieza.
 - Coordinar reemplazos y coberturas urgentes.
 - Mantener contacto operativo con los supervisores en campo.
 - Gestionar stock e insumos de limpieza y vigilancia.
- **Requisitos:**
 - Experiencia en logística o coordinación operativa.
 - Buen manejo de Excel y aplicaciones móviles.
 - Disponibilidad horaria para eventuales urgencias.
- **Competencias clave:**
 - Orden y seguimiento de tareas múltiples.
 - Comunicación clara con personal de campo.
 - Capacidad de priorización y respuesta rápida.

- **Indicadores de desempeño:**
 - Porcentaje de servicios cubiertos sin demora.
 - Tiempo medio de resolución de ausencias.
 - Control eficiente de insumos.

La definición precisa de los perfiles de puesto constituye un paso clave hacia la consolidación de una estructura organizativa coherente, eficiente y adaptable. Las fichas presentadas no solo aportan claridad respecto a las funciones y responsabilidades de cada rol, sino que también ofrecen criterios objetivos para la evaluación del desempeño, la planificación de carrera y la identificación de necesidades formativas.

En el contexto de una PyME familiar en proceso de transición como Cubrir SESA, contar con estas herramientas facilita la delegación efectiva, fortalece la profesionalización del equipo y contribuye a minimizar los riesgos operativos derivados de la informalidad estructural. En definitiva, estos perfiles de puesto operan como instrumentos estratégicos que permiten alinear el capital humano con los objetivos organizacionales, mejorando la gobernabilidad interna y la sustentabilidad del modelo de gestión.

4.4. Elaboración de una herramienta de evaluación del desempeño y un plan de implementación del nuevo organigrama.

Evaluar el desempeño de los empleados en el área administrativa para asegurar que sus habilidades y comportamientos se alineen con los objetivos de la empresa, promoviendo el desarrollo continuo y facilitando la adaptación al nuevo organigrama.

4.4.1. Criterios de Evaluación

- **Cumplimiento de Tareas y Responsabilidades:** Evaluar el grado de cumplimiento de las tareas específicas asignadas en el nuevo organigrama.

- Competencias Técnicas: Medir el dominio de las competencias clave para el puesto, como habilidades en finanzas, logística o recursos humanos, según el rol.
- Adaptabilidad y Flexibilidad: Analizar la capacidad de adaptación al cambio y la flexibilidad ante nuevas asignaciones o procedimientos.
- Trabajo en Equipo y Colaboración: Evaluar cómo el empleado se integra y colabora con otros miembros del equipo, especialmente en procesos transversales.
- Iniciativa y Proactividad: Medir la capacidad del empleado para tomar iniciativa y anticiparse a problemas o necesidades en su área.
- Cumplimiento de Plazos y Calidad: Analizar la puntualidad en la entrega de tareas y la calidad de los resultados obtenidos.

4.4.2. Formato de Evaluación

- Periodicidad: Se sugiere realizar evaluaciones semestrales para medir el avance y detectar áreas de mejora.
- Escala de Puntuación: Utilizar una escala de 1 a 5 (1 = Bajo cumplimiento; 5 = Excelente cumplimiento).
- Retroalimentación Estructurada: Cada calificación debe ir acompañada de comentarios específicos y sugerencias para el desarrollo del colaborador.

4.4.3. Proceso de Evaluación

- Autoevaluación: El empleado completa una autoevaluación para reflexionar sobre su desempeño.
- Evaluación del Supervisor: El supervisor directo realiza la evaluación basada en observación y datos del desempeño.
- Revisión Conjunta: Se programan reuniones entre el supervisor y el empleado para discutir los resultados, definir metas de desarrollo y acordar un plan de mejora continuo.

4.4.4. Resultados y Seguimiento

- Plan de Acción: Basado en los resultados, se elabora un plan de mejora para cada empleado, que puede incluir capacitaciones específicas, asignaciones especiales, o mentorías.
- Capacitación y Desarrollo: Identificar áreas que requieren formación adicional o desarrollo de habilidades y coordinar con el área de RRHH para ofrecer los recursos necesarios.

4.4.5. Plan de Implementación del Nuevo Organigrama

Objetivo: Realizar una transición gradual y organizada hacia el nuevo organigrama, minimizando el impacto en las operaciones y facilitando la adaptación del personal.

Fases del Plan de Implementación

1. Fase de Preparación (1 mes)
 - o Comunicación Interna: Informar a todos los empleados sobre el propósito y objetivos de la reestructuración. Explicar cómo el nuevo organigrama beneficiará la operación y el desarrollo profesional.
 - o Capacitación Inicial: Organizar talleres o sesiones de capacitación sobre los nuevos roles y responsabilidades para aclarar expectativas y responder a las inquietudes del personal.
 - o Asignación de Responsabilidades: Definir roles y responsabilidades específicas en cada área de acuerdo con el nuevo organigrama.
2. Fase de Implementación (2-3 meses)
 - o Introducción Gradual de Roles: Introducir las nuevas responsabilidades en etapas, priorizando aquellas áreas que presentan mayor urgencia de reorganización.
 - o Apoyo Continuo y Coaching: Supervisores y líderes de equipo deben brindar apoyo cercano para ayudar a los empleados a adaptarse a sus nuevos roles.

- o Revisión de Proceso y Ajustes: Realizar reuniones periódicas (cada dos semanas) para monitorear el progreso, identificar dificultades y hacer ajustes necesarios en la distribución de responsabilidades.

3. Fase de Evaluación (3 meses)

- o Evaluación del Desempeño en Nuevos Roles: Aplicar la herramienta de evaluación del desempeño desarrollada para analizar cómo cada empleado se ajusta a sus nuevas funciones.
- o Revisión y Optimización: Con base en los resultados, realizar ajustes en el organigrama y redefinir metas según los aprendizajes obtenidos.
- o Informe de Resultados y Sigüientes Pasos: Elaborar un informe que detalle los resultados de la implementación y los beneficios alcanzados, proponiendo recomendaciones adicionales si es necesario.

4.4.6. Matriz de Riesgos del Plan de Implementación

Como parte del plan de implementación del nuevo organigrama propuesto para el área administrativa de Cubrir SESA, se ha desarrollado una matriz de riesgos que permite anticipar posibles obstáculos que puedan surgir durante el proceso de cambio. Esta herramienta facilita la gestión proactiva de contingencias, identificando los factores críticos que podrían afectar el cumplimiento de los plazos, la adaptación del personal o la eficacia del nuevo esquema organizativo.

La matriz considera, para cada riesgo, su probabilidad de ocurrencia, el impacto potencial, el nivel de riesgo resultante, las medidas preventivas recomendadas y los planes de contingencia correspondientes. De esta forma, se promueve una implementación más robusta, basada en criterios de gestión profesional del cambio, minimizando la improvisación y fortaleciendo la resiliencia organizacional ante imprevistos.

| Riesgo Identificado | Probabilidad | Impacto | Nivel de Riesgo | Medidas Preventivas | Plan de Contingencia |
|--|---------------------|----------------|------------------------|--|---|
| Resistencia al cambio por parte del personal administrativo | Alta | Alta | Crítico | Comunicación clara desde el inicio, participación en el rediseño | Reuniones individuales para escuchar inquietudes, ajustes temporales de roles |
| Dificultad para adaptar roles a las nuevas funciones del organigrama | Media | Alta | Alto | Capacitaciones previas, acompañamiento en la transición | Revisión parcial del organigrama; ajustes de funciones en el corto plazo |
| Retrasos en la implementación por exceso de tareas operativas | Alta | Media | Alto | Asignar tiempos específicos de dedicación, liberar carga operativa clave | Reprogramar fases con mayor flexibilidad; refuerzo temporal del equipo |
| Falta de habilidades técnicas en tareas nuevas (por ej. uso de sistemas) | Media | Alta | Alto | Diagnóstico previo de habilidades y diseño de formación a medida | Capacitaciones específicas y seguimiento tutorial en los primeros meses |
| Desactualización o incompatibilidad tecnológica | Media | Media | Moderado | Evaluación de herramientas existentes antes de la implementación | Reforzar inversión mínima en herramientas básicas de gestión |
| Baja respuesta a la evaluación de desempeño por falta de hábito | Alta | Media | Alto | Formar en cultura de evaluación, hacer pilotos antes de la implementación formal | Evaluaciones iniciales no punitivas, foco en mejora continua |
| Falta de coordinación entre áreas durante el proceso | Media | Alta | Alto | Reuniones de seguimiento interáreas quincenales | Ajustar cronograma y designar referentes de comunicación en cada área |

La incorporación de una matriz de riesgos en el plan de implementación constituye un elemento clave para aumentar las probabilidades de éxito en la transición estructural de la empresa. Al

identificar de forma anticipada los factores que podrían comprometer el proceso, y al definir estrategias claras de mitigación y respuesta, Cubrir SESA podrá gestionar el cambio de manera más ordenada, transparente y eficiente.

Este enfoque preventivo, basado en buenas prácticas de gestión, no solo contribuye a reducir los niveles de incertidumbre y resistencia, sino que también fortalece la capacidad de adaptación del equipo, alineando los esfuerzos individuales y colectivos con los objetivos estratégicos de la empresa.

4.4.6. Indicadores de Éxito

- Cumplimiento del Cronograma: Finalizar cada fase dentro del tiempo previsto.
- Satisfacción del Personal: Evaluar el nivel de satisfacción y compromiso del personal mediante encuestas internas.
- Mejora en la Productividad: Comparar los indicadores de productividad antes y después de la implementación para identificar mejoras.
- Reducción de Costos Operativos: Medir el impacto en los costos operativos, especialmente aquellos asociados a la toma de decisiones urgentes y sobrecostos.

5. Conclusiones y Propuestas:

El análisis de los puestos de trabajo en la empresa Cubrir SESA, una Pyme del sector de seguridad y limpieza, permitió identificar las áreas clave de mejora en la estructura administrativa de la organización. A través de la redefinición de los roles y responsabilidades, se logró proponer un nuevo organigrama que optimiza la asignación de tareas, mejora la eficiencia en la toma de decisiones y reduce los costos operativos. Este rediseño es fundamental en el contexto de la transición generacional de la empresa, ya que facilita la delegación de tareas y asegura que el conocimiento y las funciones puedan ser transferidos sin afectar el funcionamiento diario.

El diagnóstico realizado mediante entrevistas y cuestionarios al personal administrativo puso de manifiesto la necesidad de una mayor formalización en la distribución de responsabilidades, así como la importancia de implementar una evaluación continua del desempeño. La implementación de las recomendaciones sugeridas, que incluyen capacitaciones y herramientas de evaluación, sentará las bases para un entorno de trabajo más productivo y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este momento de cambio, marcado por la jubilación del titular, representa una oportunidad única para fortalecer la estructura interna y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la organización. La correcta implementación de las propuestas será clave para lograr un desarrollo más organizado y eficiente de las tareas administrativas, asegurando que la empresa esté mejor preparada para enfrentar futuros desafíos.

A lo largo de este trabajo se abordó el proceso de diagnóstico y rediseño de la estructura administrativa de la empresa Cubrir SESA, en el contexto de su transición generacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en relación con cada uno de los objetivos propuestos:

5.1. Diagnóstico de la situación actual de los puestos de trabajo y tareas:

Mediante la observación participante y la aplicación de entrevistas semiestructuradas al personal administrativo, se identificaron problemáticas centrales como la falta de formalización en la delegación de tareas, la ausencia de un organigrama claro y la dependencia excesiva del titular para la toma de decisiones estratégicas y operativas. Esta situación impactaba directamente en la eficiencia del área administrativa y en los costos operativos de la empresa.

5.2 Descripción del procedimiento actual de distribución de tareas y recursos a través del análisis FODA

El análisis FODA permitió sistematizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Entre los principales hallazgos, se destacan como fortalezas la experiencia consolidada en el sector y la predisposición al cambio del equipo administrativo, y como debilidades, la carencia de procesos formales y la limitada incorporación de tecnología. Esta herramienta sirvió de base para delinear estrategias de mejora adaptadas a la realidad de la empresa y a la distribución de tareas y recursos.

5.3 Diseño de un organigrama de puestos de trabajo y tareas

En función del diagnóstico y del análisis FODA, se elaboró un nuevo organigrama que define roles, responsabilidades y líneas de reporte claras para cada miembro del área administrativa. Esta propuesta busca mejorar la eficiencia, la agilidad en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación de la empresa, además de facilitar futuros procesos de reemplazo y desarrollo interno del personal.

5.4 Elaboración de una herramienta de evaluación del desempeño y un plan de implementación

Se diseñó una herramienta de evaluación del desempeño basada en criterios de cumplimiento de tareas, competencias técnicas, adaptabilidad, trabajo en equipo e iniciativa. Además, se estableció un plan de implementación gradual del nuevo organigrama, con fases de

comunicación, capacitación, ajuste y evaluación continua, a fin de asegurar una transición ordenada y efectiva.

La redefinición de los puestos de trabajo y la propuesta de mejora presentada sientan las bases para fortalecer la estructura organizativa de Cubrir SESA en el mediano y largo plazo. La formalización de roles, la evaluación del desempeño y la planificación estratégica permitirán a la empresa optimizar sus recursos, mejorar la calidad del servicio, afrontar la transición generacional con éxito y consolidar su posición competitiva en el mercado.

ANEXOS

Grilla de Observación Participante

| Tareas Desempeñadas | Comentarios y Observaciones |
|---|------------------------------------|
| Actividades Habituales | |
| Actividades Extraordinarias | |
| Cuellos de Botella | |
| Momento Crítico en la Toma de Decisiones | |
| Interacción con las áreas | |
| Otros | |

Modelo de Guía de Preguntas de Entrevista Semiestructurada:

Sobre tu trayectoria en la empresa:

¿Cuánto tiempo llevás trabajando en la empresa y cuál es tu puesto actual?

¿Cuáles son tus principales responsabilidades en el cargo?

Sobre las competencias requeridas:

¿Cuáles son las principales competencias necesarias para desempeñar tu puesto?

Sobre los desafíos laborales:

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en tu trabajo?

Sobre habilidades adquiridas:

¿Qué habilidades has desarrollado durante tu tiempo en la empresa?

Sobre oportunidades de desarrollo:

¿La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento? Si es así, ¿cómo se implementan?

Sobre la motivación laboral:

¿Cuáles son tus principales fuentes de motivación en el trabajo?

Sobre áreas de mejora:

¿Qué áreas de mejora identificás en la empresa?

Sobre sugerencias para mejorar la empresa:

¿Qué sugerencias tenés para mejorar el desempeño y la eficiencia de la empresa?

Comentarios adicionales:

¿Hay algún otro comentario que quisieras añadir?

Transcripción de las entrevistas semiestructuradas:

Respuesta Gerente de Operaciones:

Trabajo en la empresa desde hace diez años y actualmente ocupo el puesto de gerente de operaciones. Mis tareas y responsabilidades incluyen supervisar y dirigir el personal, además de coordinar los servicios con los clientes, establecer objetivos y metas para la empresa.

Las principales competencias requeridas en mi puesto son la capacidad de liderazgo, habilidades de comunicación y coordinación.

Los principales desafíos que enfrento en mi trabajo incluyen asegurar la eficiencia y productividad de la empresa, cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Durante mi tiempo en la empresa, he reforzado habilidades en liderazgo, gestión de personal, planificación estratégica para la toma de decisiones.

La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento a través de programas de capacitación.

Las principales fuentes de motivación en mi trabajo son el desafío de dirigir y mejorar la eficiencia y productividad de la empresa, y la sensación de logro al alcanzar los objetivos de la empresa.

Veo como áreas de mejora en la empresa la implementación de una cultura de identificación con la organización, a lo que se le dice “tener puesta la camiseta de la empresa”.

Mi sugerencia para mejorar el desempeño y la eficiencia en la empresa sería la implementación de un sistema de capacitación continua para mantener al personal motivado, y fomentar una cultura de identificación.

No tengo ningún comentario adicional.

Respuesta de Encargada de Finanzas:

Llevo más de 10 años trabajando en la empresa como encargada del área de finanzas.

Mis principales responsabilidades incluyen la gestión de presupuestos, control de gastos operativos, supervisión de pagos a proveedores, control de ingresos, elaboración de reportes financieros y aseguramiento del cumplimiento de obligaciones fiscales.

Se requiere un alto nivel de organización, habilidades analíticas, conocimiento profundo en contabilidad y finanzas, manejo de herramientas tecnológicas como software de gestión financiera y capacidad para tomar decisiones estratégicas bajo presión.

Algunos de los principales desafíos incluyen el manejo eficiente de recursos en un sector altamente competitivo, la planificación financiera frente a la inflación, la administración de los pagos de salarios de un gran número de empleados y la optimización de costos sin comprometer la calidad del servicio.

He desarrollado habilidades avanzadas en análisis financiero, negociación con proveedores, liderazgo de equipos, implementación de estrategias de reducción de costos y adaptabilidad a cambios regulatorios y económicos.

Sí, la empresa brinda capacitaciones periódicas en gestión financiera y normativa fiscal. También promueve el crecimiento interno a través de evaluaciones de desempeño y planes de carrera.

Mis principales fuentes de motivación incluyen el logro de objetivos financieros, el impacto positivo en la estabilidad económica de la empresa y el reconocimiento del equipo directivo por las metas alcanzadas.

La empresa podría mejorar la comunicación entre áreas, la inversión en tecnología para automatizar procesos y la implementación de políticas más claras de desarrollo profesional.

Recomiendo la implementación de un software de gestión integral para reducir la carga administrativa, optimizar la asignación de recursos y realizar análisis predictivos que permitan tomar decisiones basadas en datos.

Considero que, dado el tiempo de operación de la empresa, se debería trabajar en reforzar la imagen corporativa y explorar oportunidades para diversificar servicios, con el objetivo de aumentar la competitividad en el mercado de Rosario y zonas aledañas.

Respuesta de Encargado Comercial:

Trabajo en la empresa desde hace cinco años y actualmente ocupo el puesto de encargado comercial. Mis tareas y responsabilidades incluyen desarrollar estrategias de venta, gestionar relaciones con clientes actuales y potenciales, negociar contratos y acuerdos comerciales, y cumplir con las metas de ventas establecidas por la empresa.

Las principales competencias requeridas en mi puesto son habilidades de ventas y negociación, habilidades de comunicación y presentación, y la capacidad de analizar y utilizar información del mercado para tomar decisiones.

Los principales desafíos que enfrento en mi trabajo incluyen desarrollar y mantener relaciones con clientes, cumplir con las metas de ventas y mantenerse actualizado con las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.

Durante mi tiempo en la empresa, he adquirido habilidades en ventas, negociación y relaciones públicas.

La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento a través de programas de capacitación y ascensos en el puesto de trabajo.

Las principales fuentes de motivación en mi trabajo son el desafío de cumplir las metas de ventas y desarrollar relaciones comerciales sólidas con clientes.

Veo como áreas de mejora en la empresa la mejora en la tecnología utilizada y la implementación de nuevos sistemas de gestión de clientes para mejorar la eficiencia y productividad.

Mi sugerencia para mejorar el desempeño y la eficiencia en la empresa sería la implementación de un sistema de capacitación continua para mantener al personal actualizado en las últimas

tendencias y técnicas de ventas y estrategias de negociación, así como la implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en el seguimiento y gestión de clientes.

No tengo ningún comentario adicional.

Respuesta Empleado Auxiliar Administrativo Finanzas:

Trabajo en la empresa desde hace seis años y actualmente ocupo el puesto de empleado administrativo. Mis tareas y responsabilidades incluyen llevar la contabilidad y administrar los pagos, llevar registros de los empleados, coordinar los servicios de seguridad y limpieza con los clientes, y ayudar en la toma de decisiones de la empresa.

Las principales competencias requeridas en mi puesto son la habilidad para manejar y analizar información financiera, habilidades de comunicación y coordinación, y la capacidad de trabajar de manera independiente y en equipo.

Los principales desafíos que enfrento en mi trabajo incluyen asegurar la precisión y la integridad de la información financiera, y cumplir con los plazos de pago y de entrega de informes.

Durante mi tiempo en la empresa, he adquirido habilidades en contabilidad, administración y gestión de tiempo.

La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento a través de capacitaciones y ascensos en el puesto de trabajo.

Las principales fuentes de motivación en mi trabajo son el desafío de mantener una buena gestión financiera y la sensación de logro al cumplir con los objetivos financieros.

Veo como áreas de mejora en la empresa la mejora en la tecnología utilizada y la implementación de nuevos sistemas de gestión.

Mi sugerencia para mejorar el desempeño y la eficiencia en la empresa sería la implementación de un sistema de capacitación continua para mantener al personal actualizado en los últimos avances en tecnología y técnicas administrativas.

No tengo ningún comentario adicional.

Respuesta Encargado de Recursos Humanos:

Llevo 10 años trabajando en la empresa como Encargado de Recursos Humanos, entre mis tareas se incluye la selección, contratación y administración del personal; la gestión de conflictos laborales; la supervisión en la planificación de turnos; el cumplimiento de normativas legales laborales; y la coordinación con otras áreas de la empresa, especialmente supervisores y la administración.

Es fundamental tener habilidades en gestión de personas, resolución de conflictos, planificación, capacidad analítica, conocimiento de las leyes laborales, comunicación efectiva y liderazgo.

Actualmente, los mayores desafíos incluyen gestionar el cambio organizacional debido a la transición de liderazgo, reducir costos sin afectar la calidad del servicio y optimizar los procesos de supervisión en una operación que abarca 36 lugares de trabajo con un equipo rotativo limitado. He desarrollado habilidades avanzadas en liderazgo, resolución de conflictos, planificación estratégica, manejo de crisis y mejora continua de procesos. También he fortalecido mi capacidad para trabajar bajo presión y gestionar equipos diversos.

Históricamente, las oportunidades de desarrollo han sido limitadas. Sin embargo, la actual transición podría abrir nuevas posibilidades de crecimiento profesional y participación en la toma de decisiones estratégicas.

Me motiva contribuir al crecimiento de la empresa, superar desafíos laborales, y el impacto positivo que mi trabajo tiene en el bienestar de los empleados y la operación general. También me impulsa la posibilidad de asumir mayores responsabilidades en este proceso de cambio.

Se pueden mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna, la formación de supervisores y la implementación de tecnología para optimizar procesos administrativos y de supervisión.

Propongo la implementación de sistemas digitales para el control de horarios y supervisión, capacitación continua para el personal de campo y supervisores, y un plan estructurado de transición para garantizar la estabilidad y el crecimiento durante este cambio de liderazgo.

Es crucial que el proceso de transición sea claro y transparente para todos los empleados. Esto asegurará confianza en el nuevo liderazgo y permitirá que la empresa mantenga su reputación y posición en el mercado.

Respuesta Empleado Auxiliar Administrativo RR HH:

Llevo 2 años trabajando en la empresa. Ingresé a través de una pasantía de la Facultad de Ciencias Económicas de Rosario y actualmente me desempeño como asistente administrativo en el área de Recursos Humanos.

Mis principales responsabilidades incluyen la gestión de la agenda de entrevistas, la carga de horas del personal en el sistema de gestión de recursos humanos, el control del inventario de la empresa y la atención de consultas generales del personal.

Para desempeñar este puesto de manera efectiva, se requiere organización, proactividad, atención al detalle, manejo de herramientas informáticas (como el sistema de gestión de RRHH), habilidades comunicativas y capacidad para trabajar en equipo.

Los principales desafíos que enfrento son mantener actualizada la base de datos del personal, asegurar la confidencialidad de la información, adaptarme a los cambios en los procesos y cumplir con los plazos establecidos para las diferentes tareas.

Durante mi tiempo en la empresa he desarrollado habilidades en el manejo de bases de datos, la atención al cliente, la resolución de problemas y la adaptación a entornos laborales cambiantes.

La empresa ofrece oportunidades de desarrollo a través de capacitaciones en nuevas herramientas informáticas, cursos de especialización en recursos humanos y la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades dentro del área.

Mis principales fuentes de motivación son contribuir al buen funcionamiento del área de Recursos Humanos, aprender nuevas habilidades y formar parte de un equipo de trabajo colaborativo.

Considero que podemos mejorar en la optimización de los procesos de carga de datos, en la implementación de un sistema de gestión documental más eficiente, como por ej. El control de recorridos a través de aplicaciones móviles.

Por el momento no tengo sugerencias, ni comentarios adicionales.

Entrevista al actual Presidente de Cubrir SESA:

¿Podría comenzar contándonos un poco sobre usted? ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional antes y durante su gestión en Cubrir SESA?

Soy un emprendedor que comenzó hace más de 20 años con la idea de brindar un servicio confiable y profesional en el área de servicios para empresas. Mi formación siempre estuvo orientada al liderazgo y la gestión, y antes de fundar Cubrir SESA trabajé en diversas empresas donde aprendí mucho sobre lo que los clientes necesitan y cómo gestionar equipos operativos. Al crear esta empresa, mi objetivo era diferenciarme a través de la calidad del servicio y la cercanía con el cliente, lo que nos permitió consolidarnos en el mercado de Rosario.

¿Qué lo motivó a fundar esta empresa y a dedicarse al sector de servicios de seguridad física y limpieza institucional?

Lo que me motivó fue la necesidad que veía en el mercado de contar con un proveedor que no solo ofreciera un servicio básico, sino que realmente priorizara la confianza y la profesionalidad. Este rubro es muy sensible porque implica proteger lo más valioso de las personas y las empresas: sus activos, su tranquilidad. Vi una oportunidad para hacer las cosas de manera diferente, cuidando tanto a los clientes como a los empleados.

¿Cómo ha cambiado la empresa desde sus inicios hasta hoy? ¿Qué hitos considera los más importantes en su evolución?

La empresa comenzó con un pequeño equipo y apenas unos pocos clientes. Con los años, fuimos creciendo hasta llegar a contar con más de 130 empleados entre el área operativa y administrativa. Creo que el primer gran hito fue cuando logramos firmar contratos con empresas importantes de la región, lo que nos dio visibilidad. Otro momento clave fue la diversificación hacia el área de limpieza institucional, que nos permitió ampliar nuestra cartera de servicios. Finalmente, ahora estamos en un momento crucial: la transición generacional, que marcará el futuro de Cubrir SESA.

¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje como líder en una empresa familiar y en un sector tan competitivo?

Sin dudas, aprender a delegar. Durante muchos años me ocupé personalmente de casi todo, desde la relación con los clientes hasta la resolución de problemas operativos. Pero entendí que para que una empresa crezca, es fundamental confiar en el equipo, capacitarlo y dejar que asuma responsabilidades. Otro gran aprendizaje ha sido mantener la calma en los momentos difíciles y tomar decisiones estratégicas a pesar de las presiones del día a día.

La empresa está atravesando una etapa de transición debido a su próximo retiro. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en este proceso?

El mayor desafío es lograr que la transición sea fluida y que las personas que asumirán el liderazgo se sientan preparadas. Este cambio no solo afecta a la dirección, sino a toda la estructura de la empresa. Además, es un momento donde necesitamos fortalecer los procesos internos y definir claramente los roles de cada área, para que no dependan de una sola persona, como ocurrió conmigo durante mucho tiempo.

¿Qué medidas se están tomando para garantizar una transición exitosa y un buen funcionamiento tras su jubilación?

Estamos trabajando en un plan de redistribución de tareas y en la formalización de procesos. Por ejemplo, el área de Recursos Humanos está liderando un análisis FODA para definir mejor los puestos de trabajo, lo cual permitirá asignar responsabilidades más claras. También estoy

dedicando tiempo a organizar y separar los activos que corresponden a la empresa y los míos. Quiero asegurarme de que se sientan seguros en sus roles antes de dar un paso al costado.

¿Qué papel ha jugado el área de Recursos Humanos en esta etapa de cambio?

Un papel fundamental. Recursos Humanos se ha convertido en el eje de esta transición, porque no solo está acompañando en la redefinición de tareas, sino que también está trabajando en propuestas para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. Además, están fortaleciendo la capacitación del personal administrativo y operativo para que el cambio sea más llevadero.

¿Cómo imagina el futuro de Cubrir SESA después de su retiro?

Mi anhelo es que Cubrir SESA siga creciendo y se consolide como una de las empresas más confiables del sector en la región. Creo que con el equipo actual, la empresa tiene todo el potencial para lograrlo. Espero que se mantengan los valores que nos han guiado hasta ahora: compromiso, calidad y confianza.

¿Qué expectativas tiene respecto a las personas que asumirán el liderazgo (el encargado de recursos humanos y la encargada de finanzas)?

Tengo plena confianza en ambos. El encargado de recursos humanos ha demostrado ser una persona comprometida y con una visión estratégica muy necesaria en este momento. Mi hija, por su parte, conoce muy bien la empresa y tiene un fuerte sentido de responsabilidad, además de ser muy hábil en el manejo financiero. Estoy seguro de que juntos harán un gran trabajo.

¿Hay algún proyecto o iniciativa que le gustaría que la empresa desarrollara en los próximos años?

Me gustaría que la empresa incorpore más tecnología, tanto en la gestión operativa como en la atención al cliente. Creo que la digitalización es clave para seguir siendo competitivos y para simplificar muchos procesos internos. También me encantaría que se trabajara en programas de fidelización para los clientes actuales.

Si pudiera resumir en una frase o consejo su filosofía de gestión, ¿cuál sería?
“Trata a tus empleados como te gustaría que ellos traten a tus clientes”. Si el equipo está comprometido y motivado, los resultados siempre serán positivos.

¿Qué espera que se recuerde de su liderazgo y su aporte a la empresa?
Me gustaría que se recuerde mi esfuerzo por construir una empresa basada en la confianza y el respeto mutuo. Creo que he dejado una estructura sólida y una cultura organizacional que prioriza tanto a los clientes como a los trabajadores.

¿Hay algo más que le gustaría compartir sobre esta etapa de transición o sobre su experiencia al frente de Cubrir SESA?
Solo quiero agradecer a todas las personas que han sido parte de este viaje. Dirigir una empresa en este país no es tarea fácil, pero cuando trabajás con personas comprometidas, todo es más llevadero. Estoy seguro de que Cubrir tiene mucho más para seguir brindando.

Bibliografía

Amabile, T. (1998). *Cómo matar la creatividad*. Deusto.

Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 293-315.

Armstrong, M. (2017). *Manual de gestión de recursos humanos de Armstrong*. Kogan Page.

Autor, D. (2013). The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market. *American Economic Review*, 1553-1597.

Barber, A., Wesson, M., Roberson, Q., Roberson, Q., & Taylor, M. (2006). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 841 - 868.

Becker, G. (1964). *El capital humano: Un análisis teórico y empírico con especial referencia a la educación*. Alianza Editorial.

Bessen, J. (2019). *AI and Jobs: The Role of Demand*. NBER Working Paper No. 24235.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management: Third Edition*. Palgrave Macmillan.

Bridges, W., & Bridges, S. (2009). *Gestionar las transiciones: Aprovechando al máximo el cambio*. Ediciones Granica.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *La segunda era de las máquinas*. Antoni Bosch Editor.

Burke, W. (2023). *Organization Change: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.

Cardon,, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 295–323.

Chiavenato, I. (2016). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Education.

Cubrir Servicios. (2024). *Quiénes somos*. Obtenido de cubrirservicios.com: <https://cubrirservicios.com/quienes-somos/>

Cunningham, L., & Rowley, C. (2007). Human resource management in Chinese small and medium enterprises: A review and research agenda. *Personnel Review*, 415-439.

Davenport, T., & Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. Harper Business.

Dessler, G. (2023) *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

Etkin, J., (2006) *Gestión en la Complejidad de las Organizaciones*. Granica.

Fayol, H. (1969). *Administración Industrial y General*. El Ateneo

Hackman, J., & Oldham, G. (s.f.). (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 250–279.

Jack, S., Hyman, J., & Osborne, F. (2008). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 56-72.

Kavanagh , M., & Johnson, R. (2017). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. SAGE Publications.

Kotter, J. (1996). *Liderando el cambio*. Paidós.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper.

Marler, J., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.

Mathis, R., & Jackson, J. (2003) *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos*. Thomson

Messenger, J., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office". *New Technology, Work and Employment*. *New Technology, Work and Employment*, 195-208.

Newman, J., Milkovich, G., & Gerhart, B. (2017). *Compensación*. McGraw-Hill Interamericana.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*.

Robbins, S., & Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Sánchez Barriga, J. (1993). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Editorial McGraw-Hill.

Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Plaza & Janes.

Stone, D., & Deadrick, D. (2015). *Challenges and opportunities affecting the future of human*.

Human Resource Management Review, 139-145.

Storey, D. (1994). Understanding the Small Business Sector. Routledge.

Schvarstein, L., (2004). Diseño de Organizaciones "Tensiones y Paradojas". Paydos.

Taylor, F. (1994) Principios de la administración científica. El Ateneo

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? Employee Relations, 160-174.

Weber, M. (2014) Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica.

Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. Employee Relations, 206-217.