

**Universidad Nacional de Rosario  
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística  
Escuela de Administración.  
Licenciatura en Administración.**

**TALLER DE PRÁCTICA PROFESIONAL.  
MÓDULO II.**

**Tesina**

**Las buenas prácticas de RR.HH. como herramienta para  
la optimización de la cadena de suministros aplicada en la  
empresa Automotriz Alvear durante el 2023**

**Descriptor: Beneficios – Compensaciones –  
Comunicación – Reclutamiento – Selección – Suministros**

**Autor: Paloma Borghi**

**Director: Lic. RRII Ayelén Cecilia Leda**

**Docente Titular: Pos. Dr. Sergio Albano.**

**Docente tutor en 1º Instancia: Lic. Martín Juaristi**

**Docente tutor en 2º Instancia: Mg. Aín Mora**

**AÑO 2024**

## **SÍNTESIS DEL TRABAJO**

Este trabajo de investigación ha sido elaborado con el objeto de identificar el grado de correlación que tiene la implementación de determinadas prácticas en la gestión de los recursos humanos con la eficiencia de la cadena de suministros en Automotriz Alvear, en el año 2023.

En relación a la metodología de investigación, el presente trabajo se abordó con un caso particular con un enfoque mixto de alcance descriptivo de tipo exploratorio. Se realizó un censo ya que se trabajó con toda la población bajo estudio, es decir, 24 empleados operativos del área de *Supply Chain* de la empresa localizada en la ciudad de Alvear.

A través de encuestas a estos empleados y responsables de RR. HH. de la empresa se analizó el impacto de estas prácticas en áreas clave como retención de talento, desarrollo de habilidades, comunicación, gestión del rendimiento y cultura de seguridad.

Como resultado de la investigación, pudo afirmarse que la utilización de determinadas prácticas en la gestión de los RR. HH. son percibidas como un factor que contribuye a la eficiencia de la cadena de suministro. La efectividad de estas prácticas depende de su diseño, la implementación y su adaptación al contexto particular de la empresa y sus empleados. De esta manera, pudo verificarse la hipótesis establecida parcialmente ya que su impacto no es automático ni uniforme.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
1.1. PROBLEMÁTICA .....	5
1.2. HIPÓTESIS .....	6
1.3. OBJETIVOS .....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1 CADENA DE SUMINISTROS .....	8
2.2. RECURSOS HUMANOS.....	10
2.3. PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS....	15
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	25
<b>4. DESARROLLO</b> .....	27
4.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	27
4.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	35
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	40
<b>6. PROPUESTAS</b> .....	42
<b>ANEXOS</b> .....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	57

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se centra en el análisis de las buenas prácticas en la gestión de los RR.HH. como herramienta para la optimización de la cadena de suministros, aplicada en la empresa “Automotriz Alvear” durante el año 2023.

La Automotriz Alvear, una empresa multinacional del sector automotriz, es el foco principal de este estudio. Fundada en 1908<sup>1</sup>, ha evolucionado hasta convertirse en un actor líder en su industria, con una presencia global y una planta productiva en Argentina, específicamente en la ciudad de Alvear, provincia de Santa Fe.

La complejidad de las cadenas de suministro ha aumentado significativamente en el escenario actual, marcado por desafíos como la escasez de materias primas, tensiones comerciales y transformaciones tecnológicas. Estos factores han impactado la producción, distribución y logística a nivel mundial, exigiendo una gestión eficiente de recursos tanto humanos como tecnológicos.

En este estudio, se exploraron conceptos fundamentales relacionados con la gestión de RR. HH. y la cadena de suministros. Se analizó cómo la sincronización entre personas y tecnologías puede influir en el rendimiento de la cadena de suministros y, por ende, en el desempeño global de la empresa.

Para abordar esta investigación, se empleó un enfoque de estudio de caso único, con la empresa Automotriz Alvear como unidad de análisis. Se recopilaron datos cualitativos y cuantitativos mediante entrevistas y análisis documental, con el objetivo de comprender en profundidad el impacto de las prácticas de RR.HH. en la cadena de suministros.

La presente investigación permitió identificar las mejores prácticas de

---

<sup>1</sup> Estepa, P. (2021). *General Motors, historia de un gigante*. Disponible en Sitio Web Forbes <https://forbes.es/empresas/86576/general-motors-historia-de-un-gigante/>. Consultado el 12 de agosto del 2024.

RR.HH. que contribuyeron a la optimización de la cadena de suministros en Automotriz Alvear, así como también la creación de recomendaciones para mejorar la gestión de recursos humanos en este contexto específico.

### 1.1. PROBLEMÁTICA

En un contexto de globalización y permanente cambio del entorno es fundamental analizar y estudiar las ventajas competitivas. Éstas pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso y permiten que las empresas se puedan destacar en el mercado en un contexto determinado. En definitiva, son esenciales para competir de manera efectiva en un entorno globalizado y en constante evolución.

Podemos decir que el buen funcionamiento de la cadena de suministro es clave para el desarrollo de una empresa. Esto requiere de la contribución de diversas personas a lo largo de las etapas de la cadena de valor donde hay innumerables intercambios, ya sea de información, de materiales y vínculos entre los proveedores y con los clientes de la empresa.

En un escenario de inestabilidad, es necesario que las empresas modifiquen y/o adapten sus enfoques para cambiar la forma en que se gestionan las cadenas de suministro y las relaciones con los diferentes actores involucrados. Estos enfoques se centran en la colaboración, la flexibilidad, la diversificación y la gestión de riesgos a través de los cuales las empresas pueden fortalecer sus alianzas con los miembros de la cadena de suministro y mejorar su capacidad para enfrentar la inestabilidad del entorno, asegurando así una mayor resiliencia y competitividad en el mercado.

A raíz de esta problemática surgen los siguientes interrogantes de investigación: ¿Qué efectos trajo la gestión de los RR.HH. en el éxito y eficiencia de la cadena de suministros desde enero a diciembre del 2023? ¿Qué tipos de brechas de habilidades se han identificado en el personal relacionado con la cadena de suministros y cuáles podrían ser las estrategias para abordarlas efectivamente? ¿Cuáles son las mejoras aplicables a las

prácticas de RR.HH. utilizadas durante enero a diciembre del 2023 en la Automotriz Alvear que puedan traer beneficios en la cadena de suministros?

## 1.2. HIPÓTESIS

Para el caso de la Automotriz Alvear, ubicada en la ciudad de Alvear, provincia de Santa Fe, la implementación de buenas políticas de RR.HH. en el 2023 dio como resultado una cadena de suministro más eficiente, ágil y orientada a la excelencia operativa durante ese año.

## 1.3. OBJETIVOS

### 1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar si las prácticas de Recursos Humanos (RR.HH.) implementadas en el área de *Supply Chain* de la empresa Automotriz Alvear durante el 2023 generaron retención de talento, desarrollo de habilidades, mejora de la comunicación y colaboración, gestión del rendimiento y una cultura de seguridad y bienestar.

### 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Identificar y analizar las prácticas de Recursos Humanos (RR. HH.) en el área de *Supply Chain* de Automotriz Alvear durante el 2023, que impactan tanto positiva como negativamente en la eficiencia de la cadena de suministros.
- 2- Evaluar el impacto de las prácticas de RR.HH. identificadas sobre los empleados y la cadena de suministros de Automotriz Alvear, considerando los aspectos de retención de talento, desarrollo de habilidades, mejora de la comunicación y colaboración, gestión del rendimiento, así como la promoción de una cultura de seguridad y bienestar.
- 3- Identificar los procedimientos de RR.HH. en el área de *Supply Chain* de Automotriz Alvear que requieren mejoras para optimizar la eficiencia de la cadena de suministros.
- 4- Proponer recomendaciones específicas para mejorar las prácticas de RR.HH. aplicadas en la cadena de suministros de Automotriz Alvear,

con el objetivo de potenciar los efectos mencionados en la hipótesis y promover una mayor eficiencia operativa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CADENA DE SUMINISTROS

La Cadena de Suministros puede definirse como conjunto de actividades funcionales, como el transporte y el control de inventarios, que se repiten varias veces a lo largo del canal de flujo. A través de estas actividades, la materia prima se transforma en productos terminados, añadiendo valor para el consumidor. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de venta suelen estar en ubicaciones distintas, y el canal de flujo implica una serie de pasos de manufactura, las actividades logísticas se repiten muchas veces antes de que el producto llegue al mercado. Además, estas actividades logísticas se realizan nuevamente cuando los productos usados son reciclados en el canal logístico, pero en sentido inverso.<sup>2</sup>

La cadena de suministros en una automotriz es como el sistema circulatorio del cuerpo humano, ya que transporta elementos vitales a cada parte para que funcione correctamente. Es imprescindible para la industria un flujo constante de las piezas, componentes y materiales que se muevan desde los proveedores hasta la planta de producción y, finalmente, al cliente en forma de vehículo. Es fundamental una cadena eficiente ya que la detención de la línea de producción trae altos costos para las empresas involucradas.

La cadena de suministros en América Latina, y en particular en el sector automotriz, enfrenta una serie de obstáculos que pueden afectar su eficiencia y competitividad. Estos desafíos, que se detallan a continuación, tienen un impacto directo en la capacidad de las empresas en satisfacer la demanda de los clientes y alcanzar los objetivos del negocio. Algunos de ellos son:

- Entornos económicos y políticos inestables lo que produce ambientes poco propicios para la inversión, generando retrasos en la implementación de mejoras.

---

<sup>2</sup> Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro* (5a ed.). Pearson Education. México D.F. Página 7.

- Bajos costos laborales.
- Disponibilidad limitada de tecnologías adaptadas a las necesidades de las empresas de la región.
- Reducida disponibilidad de servicios para la implementación de nuevas tecnologías.
- Desconocimiento y falta de priorización por parte de los niveles medios y gerenciales, y falta de trabajadores calificados.
- Escasa disponibilidad de talentos entrenados y con capacidad de liderazgo para conducir los procesos de la cadena de suministros.<sup>3</sup>

Automotriz Alvear, al operar en Argentina, debe afrontar estos desafíos. La gestión de RR.HH. juega un papel importante en la superación de estos obstáculos al promover la capacitación y el desarrollo de habilidades, la retención del talento y la adaptabilidad de los empleados a un entorno tan cambiante.

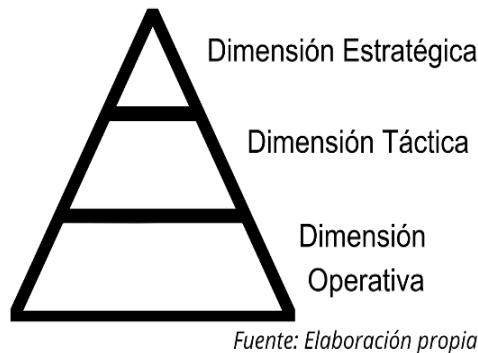
La Gestión de la Cadena de Suministros puede definirse con un enfoque integrado y orientado a procesos de abastecer, producir y entregar productos y servicios a los clientes. El alcance es extenso, ya que incluye a los proveedores de los proveedores, proveedores, operaciones internas, mayoristas, distribuidores y clientes. Son los vínculos de materiales e información entre compañías para satisfacer la demanda.

El concepto de la Gestión de la Cadena de Suministros, según los autores Chavez y Torres-Rabello en su libro *Supply Chain Management*, incluye tres dimensiones. Una dimensión estratégica, ya que puede considerarse un medio para alcanzar ventajas competitivas. Se considera que las cadenas de suministros son clave para un contexto globalizado ya que éstas pueden influir en la eficiencia de las empresas y su competitividad.

---

<sup>3</sup> Calatayud, A & Katz, R. (2019). *Cadena de Suministro 4.0: Mejores Prácticas Internacionales y Hoja de Ruta para América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Washington D.C. Página 54.

Diagrama 1. Dimensiones de Gestión Estratégica.



La segunda dimensión es táctica, entendiéndose como tal a las decisiones a corto plazo como lanzamiento de nuevos productos, procesamiento de pedidos o la prestación de servicios diferenciados a clientes especiales, que fluyen transversalmente a lo largo de la cadena. Ello implica visualizar la cadena como secuencias de actividades que cruzan horizontalmente más de una organización.

Por último, la Gestión de la Cadena de Suministros tiene una dimensión operativa con decisiones a muy corto plazo que involucran tareas operacionales como almacenar, producir, distribuir, realizadas en forma interna en una organización en coordinación con otras organizaciones externas. Es la cotidianeidad de la empresa donde se palpa la estrategia y se ponen a prueba las decisiones tácticas. En la práctica, la gestión de una cadena de suministros involucra simultáneamente las tres dimensiones.<sup>4</sup>

## 2.2. RECURSOS HUMANOS

En el competitivo mundo de la industria automotriz, la eficiencia no es una opción sino una necesidad. Automotrices como la que se estudia en esta tesina se enfrentan al desafío de producir vehículos de alta calidad, optimizando recursos y respondiendo a las demandas cambiantes del mercado. En este escenario, la cadena de suministros se convierte en la columna vertebral de la operación y la gestión de Recursos Humanos juega un papel tan crucial como el motor de un automóvil, impulsando el talento y la eficiencia en cada eslabón de

---

<sup>4</sup> Chavez, J. & Torres – Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management*. (2a ed.). Ril Editores. Santiago de Chile. Página 35.

la cadena. Además, aseguran que cada miembro del equipo tenga las habilidades, la motivación y la comunicación necesaria para tocar su parte de la mejor manera posible.

La gestión del personal es la parte de la dirección que se encarga de planificar, organizar, dirigir y supervisar las diferentes funciones operativas con el fin de desarrollar, mantener y aprovechar al equipo humano. Es importante señalar que estas acciones deben alinearse siempre con los objetivos y propósitos de la empresa, así como con los intereses de los trabajadores y la comunidad a la que pertenece.<sup>5</sup>

En una automotriz todo esto se traduce en atraer a los mejores mecánicos, ingenieros, especialistas en logística y personal administrativo, proporcionándoles las herramientas y el entorno necesario para que desarrollen todo su potencial.

Cuando los empleados realizan un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho. Un aspecto clave de esta gestión es el **análisis del puesto de trabajo**. Su objetivo es proporcionar información sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y cómo intentan lograr sus objetivos y metas. Es un proceso que implica la descripción y el registro del fin del puesto de trabajo con sus actividades, las condiciones en las que se llevan a cabo, conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas.<sup>6</sup>

Pero no se trata solo de encontrar al personal adecuado, sino también de retenerlo. La rotación de personal en la industria automotriz puede ser costosa, generando pérdidas de conocimiento, interrupciones en la producción y

---

<sup>5</sup> Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (3a ed.). ESIC Editorial. Madrid. Página 51.

<sup>6</sup> Dolan, S., et al. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3a ed.) McGraw-Hill Education. Madrid. Página 57.

dificultades para mantener la competitividad. Por ello, las automotrices deben implementar estrategias de **retención del talento**.

Según Pietro Bejarano, en su tesis *La Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*, empresas de diversas industrias en todo el mundo reconocen enfrentar problemas de retención de talento. Esto se debe a que la salida de personal no responde únicamente a motivos económicos, sino también a condiciones laborales internas. Es por eso que, Bejarano resalta la idea que las estrategias del área de Recursos Humanos deben diseñarse para asegurar que las personas sean remuneradas adecuadamente, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional.<sup>7</sup>

Además, el autor coincide con la idea que las personas son el activo más valioso de las empresas puesto que invertir en recursos materiales, financieros o tecnológicos no darán resultados relevantes si las personas no saben o no quieren utilizarlos de manera eficiente.

En consecuencia, la estrategia de retención del talento en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento, la continuidad e integración de las personas a los cambios que se presentan en un entorno cada vez más globalizado. El costo de la rotación del personal, así como también el costo de la capacitación a los nuevos empleados puede impactar de manera significativa a los resultados de la empresa. Además, se cree que los efectos de la rotación externa pueden generar desmotivación grupal por la salida de un compañero, la desestructuración de los planes de trabajo y deficiencias en el producto o servicio que brinde la empresa.<sup>8</sup>

La **capacitación** es otra pieza clave en este rompecabezas. En un sector tan dinámico como el automotriz, donde las tecnologías avanzan a pasos

---

<sup>7</sup> Bejarano, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*. Tesis de Grado, Universidad de Medellín. Disponible en <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>

<sup>8</sup> *Ibíd.*

agigantados, la capacitación continua es esencial para mantener al personal actualizado y preparado para los nuevos desafíos.

George Bohlander, en su libro *Administración de Recursos Humanos* señala tres tipos de capacitaciones. La inducción, la capacitación en habilidades básicas y la capacitación para administrar la propia carrera. Para el autor, la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización. Las capacitaciones en habilidades básicas son consideradas como esenciales para la calidad del trabajo. Como, por ejemplo, la lectura, la redacción, la computación, facilidad al hablar, saber escuchar, resolver problemas, trabajar en equipo, entre otras cosas <sup>9</sup>. Por último, la capacitación para administrar la carrera propia apunta a la eficacia personal a largo plazo, ampliar la visión más allá del siguiente ascenso laboral y tener la capacidad de detectar oportunidades más amplias en el mercado<sup>10</sup>.

En este contexto, la **comunicación** se convierte en el aceite que lubrica los engranajes en la cadena de suministros. Una comunicación fluida, transparente y efectiva entre todas las áreas de la Automotriz es fundamental para coordinar las actividades, resolver problemas de forma eficiente y mantener un clima laboral positivo. La gestión de RR.HH. debe fomentar una cultura de comunicación abierta, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo información, expresando sus ideas y participando activamente en la búsqueda de soluciones.

---

<sup>9</sup> Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14a ed.) Cengage Learning Editores. México D.F. Página 328.

<sup>10</sup> *Ibíd.* Página 9.

Santacruz<sup>11</sup> define a la comunicación en la organización como una interacción individual con una relación grupal que evoluciona, transforma y genera nuevos conocimientos para el alcance de los objetivos. Es un medio que no se puede detener y que continuamente se relaciona con teorías, tácticas y estrategias administrativas. Está regido por una gran diversidad de factores que generan una complejidad que si se orientan adecuadamente pueden crear un clima favorable a los objetivos de la institución que motive al personal a integrar sus esfuerzos en el logro de ellos.

En base a esto, el autor señala a la comunicación como uno de los pilares fundamentales en la consolidación del clima laboral, en donde cada parte requiere el principio de las relaciones e interacciones propias de la comunicación. Destaca también que un clima positivo en la organización favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la empresa, indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma.

Por otro lado, la **Cultura Organizacional** es el conjunto de valores, creencias y prácticas que definen la identidad y la diferencian de la competencia de una empresa. Es un conjunto de comportamientos, prácticas y valores de los miembros de una organización que pueden determinar la manera en la que se toman las decisiones y se llevan a cabo las tareas y objetivos.

Según Varela Moros, en su tesis sobre cómo cuidar el bienestar de los empleados, la cultura organizacional y su impacto, la Cultura Organizacional puede llegar a influir en el bienestar de las personas mejorando o empeorando el clima laboral, la satisfacción, el compromiso y la salud mental de aquellos que pertenecen a la empresa.

El Bienestar Laboral, el autor lo define como la totalidad de condiciones en las que el trabajo se lleva a cabo y puede influir en la calidad de vida de los

---

<sup>11</sup> Santacruz Villegas, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento dentro de la organización*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia. Disponible en <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/7425>

trabajadores. Factores en el ambiente físico, la seguridad del puesto, carga de trabajo, relaciones interpersonales, flexibilidad laboral, entre otros, pueden conseguir un bienestar en el tiempo.<sup>12</sup>

La Cultura Organizacional no solo influye en el bienestar individual de los empleados, sino que también repercuten en la productividad y el rendimiento general de la empresa. Es por ello, que es esencial estudiar la importancia de la Cultura y el Bienestar Organizacional ya que afectan el compromiso que cada uno tiene con respecto a sus tareas.

### 2.3. PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La selección del personal es el primer paso para construir un equipo de alto rendimiento. En un sector tan dinámico como el automotriz, es crucial encontrar candidatos que no solo posean habilidades técnicas necesarias, sino que también sean capaces de adaptarse al cambio, trabajar en equipo y resolver problemas de forma creativa.

La selección del personal en un proceso crítico para el éxito de cualquier organización, donde la eficiencia y la capacidad de adaptación son esenciales. Para asegurar la incorporación del talento adecuado, es fundamental basarse en las mejores prácticas de gestión de recursos humanos. A continuación, se describen alguna de las más relevantes.

#### **1. Contratación basada en competencias:**

Este enfoque implica definir las competencias esenciales (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes) requeridas para cada puesto y utilizar

---

<sup>12</sup> Varela Moros, J. (2023). *Cuidar el bienestar de los empleados: la cultura organizacional y su impacto*. Tesis de Grado, Universidad Jaume. Disponible en [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/203763/TFG\\_2023\\_Varela\\_Moros\\_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/203763/TFG_2023_Varela_Moros_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

métodos de selección que evalúen dichas competencias de forma objetiva.<sup>13</sup> En la industria automotriz, donde la tecnología y los procesos productivos están en constante evolución, este enfoque es crucial.

En Tesla Motors<sup>14</sup>, empresa líder en la fabricación de vehículos eléctricos, utilizan la contratación basada en competencias para seleccionar ingenieros y técnicos altamente calificados. Evalúan no sólo el conocimiento técnico, sino también habilidades de resolución de problemas, trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio, competencias clave para el éxito en un entorno dinámico e innovador.

## **2. Assessment Centers:**

Los *Assessment Centers* son procesos de evaluación que combinan múltiples métodos como entrevistas, pruebas psicométricas, simulaciones, dinámicas de grupo, para obtener una visión integral de las competencias de los candidatos.<sup>15</sup> Esta práctica permite a las empresas evaluar a los candidatos en situaciones que simulan la realidad laboral, lo que aumenta la precisión de la selección.

---

<sup>13</sup> Dolan, S., et al. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª ed.). McGraw-Hill Education. Madrid. Página 353.

<sup>14</sup> *La brillante estrategia de contratación de Elon Musk: cómo hacen Tesla y SpaceX para descubrir a los mejores talentos* (2022). Disponible en Sitio Web Infobae. <https://www.infobae.com/america/eeuu/2022/01/11/la-brillante-estrategia-de-contratacion-de-elon-musk-como-hacen-tesla-y-spacex-para-descubrir-a-los-mejores-talentos/>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

<sup>15</sup> Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14a ed.) Cengage Learning Editores. México D.F. Página 196.

En BMW Group<sup>16</sup>, por ejemplo, se utiliza este método para seleccionar candidatos para puestos de liderazgo. Estos centros evalúan competencias como la capacidad de análisis, la toma de decisiones, el liderazgo y la comunicación, simulando situaciones reales de los líderes en la gestión de la cadena de suministro.

### **3. Entrevistas estructuradas:**

Las entrevistas estructuradas se basan en un conjunto de preguntas predefinidas y un sistema de puntuación estandarizado, lo que permite evaluar a todos los candidatos de forma objetiva y consistente.<sup>17</sup> Este tipo de entrevista minimiza la subjetividad y ayuda a asegurar la equidad en el proceso de selección. Estas entrevistas se enfocan en habilidades técnicas, experiencia en procesos de producción y aptitudes para el trabajo en equipo, asegurando la selección de personal calificado y alienado con la cultura de la empresa.

### **4. Pruebas de habilidades y conocimientos:**

Las pruebas de habilidades y conocimientos evalúan las capacidades técnicas y el conocimiento específico necesario para el puesto.<sup>18</sup> En la industria automotriz, estas pruebas pueden incluir el manejo de software especializado, conocimientos en logística, mecánica o robótica. Como en Ford Motor

---

<sup>16</sup>*Application Tips.* (s.f.) Disponible en Sitio Web BMW Group <https://www.bmwgroup.jobs/en/explore-your-opportunities/application-tips.html>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

<sup>17</sup> Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11a ed.). Pearson Education. México D.F. Página 254.

<sup>18</sup> Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. (5a ed.). McGraw – Hill Education. Bogotá. Página 258.

Company<sup>19</sup>, donde se utilizan pruebas de habilidades para evaluar las capacidades de los candidatos en áreas como mecánica, robótica y programación de software, cruciales para la automatización y la eficiencia en su cadena de suministro.

Una vez que el proceso de selección ha culminado y se ha incorporado al personal idóneo para cada puesto, es fundamental brindarles las herramientas necesarias para su desarrollo y adaptación a la dinámica de la empresa. La capacitación del personal juega un papel crucial en este proceso, permitiendo no solo fortalecer las habilidades existentes sino también adquirir nuevas competencias que impulsen el crecimiento profesional y la eficiencia dentro de la organización. Existen diferentes tipos de capacitaciones que pueden implementarse para lograr este objetivo, cada una con un enfoque específico y beneficios particulares:

#### Capacitación en habilidades técnicas

En la industria automotriz, la tecnología avanza a un ritmo acelerado. La capacitación técnica asegura que los empleados estén al día con las últimas herramientas, procesos y tecnologías.<sup>20</sup> Esto incluye el manejo de software especializado, la operación de maquinaria compleja, el conocimiento de nuevas tecnologías de producción y la aplicación de metodologías de mejora continua. Esto logra una mayor eficiencia en la producción, reducción de errores y desperdicios y mejora en la calidad del producto final. Por ejemplo, en Ford<sup>21</sup> se implementan programas de capacitación en robótica avanzada para sus técnicos

---

<sup>19</sup> *Cómo enviar tu currículum a Ford.* (s. f.). Disponible en Sitio Web Ejemplos Currículum. <https://ejemplos-currículum.com/busqueda-de-empleo/enviar-currículum-a-ford>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

<sup>20</sup> Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones.* (5a ed.). McGraw – Hill Education. Bogotá. Página 573.

<sup>21</sup> *Apostando al futuro: Ford realiza talleres de robótica – Aftermarket.* (s. f.). Disponible en Sitio Web Mundo After Market <https://mundoaftermarket.com/apostando-al-futuro-ford-realiza-talleres-de-robotica/>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

de línea de producción, asegurando que puedan operar y mantener los robots utilizados en la fabricación de vehículos.

### Capacitación en habilidades blandas:

Las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo y la resolución de problemas, son cruciales para el éxito en cualquier industria, pero especialmente en la automotriz, donde la colaboración y la coordinación entre diferentes áreas y equipos son esenciales.<sup>22</sup> No sólo mejoran el clima laboral y logran mayor motivación sino también logran una comunicación más fluida y efectiva entre los empleados y una mayor colaboración y sinergia entre los equipos. En BMW Group<sup>23</sup>, por ejemplo, se imparten talleres de comunicación efectiva y liderazgo a sus equipos de logística, mejorando la coordinación y la eficiencia en la cadena de suministros y la gestión de equipos de trabajo.

### Capacitación en seguridad

La seguridad es una prioridad en la industria automotriz, donde se trabaja con maquinaria pesada, procesos complejos y materiales potencialmente peligrosos. La capacitación en seguridad no sólo previene accidentes, sino también crea una cultura de prevención.<sup>24</sup>

La capacitación en seguridad puede lograr una reducción de accidentes laborales y enfermedades profesionales, mejorar el bienestar físico y mental de los empleados y puede mejorar la productividad y la eficiencia de los empleados.

---

<sup>22</sup> Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14a ed.) Cengage Learning Editores. México D.F. Página 166.

<sup>23</sup> Argueta, E. L. (2019). El programa dual con el que BMW desarrolla talento. Disponible en Sitio Web El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/El-programa-dual-con-el-que-BMW-desarrolla-talento---20190920-0084.html>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

<sup>24</sup> Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. (5a ed.). McGraw – Hill Education. Bogotá. Página 478.

En Volkswagen<sup>25</sup>, se desarrollan programas de capacitación en ergonomía para prevenir lesiones y promover la salud de los empleados en sus plantas de producción, mejorando su bienestar y productividad.

### Capacitación para el desarrollo de carrera

En la industria automotriz se ofrece un amplio abanico de oportunidades de desarrollo profesional. La capacitación ayuda a los empleados a planificar su carrera dentro de la empresa, adquirir nuevas habilidades y conocimientos, y prepararse para asumir roles de mayor responsabilidad.<sup>26</sup>

Por ejemplo, en empresas como Daimler<sup>27</sup>, se ofrecen programas de *mentoring* y *coaching* para apoyar el desarrollo profesional de sus empleados, brindándoles orientación y acompañamiento en su crecimiento dentro de la empresa. Este tipo de capacitaciones logran una mayor retención del talento al ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, mejora la motivación y el compromiso de los empleados y desarrolla líderes y futuros gerentes para la empresa.

Más allá de la selección y la capacitación, la gestión de recursos humanos también se centra en evaluar el desempeño del personal, proceso crucial para asegurar la alineación entre las capacidades individuales y los objetivos de la organización. La evaluación del desempeño permite identificar fortalezas y áreas de mejora de cada empleado, brindando información valiosa para la toma de decisiones en cuanto a desarrollo, promoción y reconocimiento. A continuación,

---

<sup>25</sup> Volkswagen Navarra invierte 25,1 € en mejoras ergonómicas entre 2015 y 2020. (2020). Disponible en sitio Web Prevencionar <https://prevencionar.com/2020/10/04/volkswagen-navarra-invierte-251-me-en-mejoras-ergonomicas-entre-2015-y-2020/>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

<sup>26</sup> Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11a ed.). Pearson Education. México D.F. Página 313.

<sup>27</sup> Mercedes Benz (s.f.) Disponible en Sitio Web Premio Ciudadana [https://www.premiociudadania.com.ar/materiales/14-RESENTACION\\_MERCEDES\\_BENZ\\_.pdf](https://www.premiociudadania.com.ar/materiales/14-RESENTACION_MERCEDES_BENZ_.pdf). Consultado el 22 de octubre del 2024.

se profundizará en las mejores prácticas para llevar a cabo evaluaciones de desempeño efectivas y constructivas.

En las Evaluaciones 360° se proporciona una visión holística del desempeño del empleado al recopilar retroalimentación de múltiples fuentes, como de supervisores, colegas, subordinados e incluso de clientes.<sup>28</sup> Esto permite una evaluación más completa y objetiva, considerando diferentes perspectivas sobre el desempeño del individuo.

En Toyota<sup>29</sup>, por ejemplo, se implementan evaluaciones 360° para sus líderes de equipo, con el objetivo de identificar áreas de fortaleza y desarrollo en sus habilidades de liderazgo, comunicación y gestión de equipos. Esto logra una retroalimentación más completa y objetiva y, adicionalmente, fomenta la cultura de retroalimentación y mejora continua.

Por otro lado, el *feedback* continuo, en lugar de evaluaciones anuales o semestrales, promueve una comunicación constante entre el supervisor y el empleado sobre su desempeño.<sup>30</sup> Esto permite una corrección oportuna de errores, un reconocimiento inmediato de logros y un desarrollo más ágil de habilidades. Esto logra una mejora continua de desempeño, mayor motivación y compromiso del empleado, identificación y corrección oportuna de errores y desarrollo acelerado de habilidades.

Por último, los sistemas de gestión del desempeño son sistemas que integran la evaluación del desempeño con otras herramientas de gestión de

---

<sup>28</sup> Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14a ed.) Cengage Learning Editores. México D.F. Página 359.

<sup>29</sup> *Cómo el análisis de datos en evaluaciones 360 grados puede mejorar el desarrollo del talento en las organizaciones*. (s.f.) Disponible en Sitio Web Smart 360 Feedback <https://smart-360-feedback.com/es/articulos/articulo-como-el-analisis-de-datos-en-evaluaciones-360-grados-puede-mejorar-el-desarrollo-del-talento-en-las-organizaciones-187761>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

<sup>30</sup> Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11a ed.). Pearson Education. México D.F. Página 359.

recursos humanos, como la planificación de carrera, la capacitación y el desarrollo, y la compensación.<sup>31</sup> Permiten una gestión más estratégica del talento humano, alineado al desempeño individual con los objetivos organizacionales. Esto genera una mayor eficiencia en la gestión de recursos humanos y mejora la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados.

Otro aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos es la compensación y los beneficios. Un paquete de compensación y beneficios atractivo no sólo impacta en la satisfacción y motivación de los empleados, sino que también influye en la productividad y la eficiencia de la cadena de suministro.

Los beneficios flexibles permiten a los empleados elegir aquellos que mejor se adapten a sus necesidades individuales, aumentando la satisfacción y el sentido de pertenencia.<sup>32</sup> Por ejemplo, en BMW Group<sup>33</sup> ofrecen un plan de beneficios flexibles que incluye seguro médico, dental, de vida, plan de pensiones, y opciones de horarios flexibles, adaptándose a las necesidades individuales de sus empleados.

Los planes de incentivos recompensan el logro de objetivos específicos, como la mejora de la eficiencia, la reducción de costos o el aumento de la satisfacción del cliente.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. (5a ed.). McGraw – Hill Education. Bogotá. Página 382.

<sup>32</sup> Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11a ed.). Pearson Education. México D.F. Página 358.

<sup>33</sup> *Benefits*. (s.f.) Disponible en Sitio Web BMW Group <https://www.bmwgroup.jobs/mx/es/benefits.html>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

<sup>34</sup> Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14a ed.) Cengage Learning Editores. México D.F. Página 436.

Tanto los beneficios flexibles como los planes de incentivos traen mayor satisfacción y motivación del empleado, mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y atracción y retención de talento diverso.

La cultura y el clima laboral son factores determinantes en el éxito de cualquier organización, especialmente en la industria automotriz, donde la innovación, la colaboración y el compromiso de los empleados son cruciales para enfrentar los desafíos del mercado. Un clima laboral positivo fomenta la productividad, la retención del talento y la eficiencia en la cadena de suministro.

Los Programas de Bienestar buscan mejorar la calidad de vida de los empleados, tanto dentro como fuera del entorno laboral, promoviendo la salud física y mental, y fomentando un equilibrio entre la vida laboral y personal.<sup>35</sup> Como es el caso de Ford<sup>36</sup>, donde se implementan programas de salud y bienestar que incluyen gimnasios en sus instalaciones, clases de yoga y *mindfulness* y campañas de promoción de la salud, fomentando un estilo de vida saludable y previniendo enfermedades.

Por otro lado, la Promoción de la Diversidad e Inclusión significa crear un entorno laboral donde se valore y respete la diversidad, y donde todos los empleados se sientan incluidos y tengan las mismas oportunidades, en especial para atraer y retener el talento.<sup>37</sup> Como por ejemplo, en Honda<sup>38</sup> se fomentan la

---

<sup>35</sup> Varela Moros, J. (2023). *Cuidar el bienestar de los empleados: la cultura organizacional y su impacto*. Tesis de Grado, Universidad Jaume. Disponible en [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/203763/TFG\\_2023\\_Varela\\_Moros\\_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/203763/TFG_2023_Varela_Moros_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>36</sup> *Nuestros programas de Responsabilidad Social Empresaria (s.f.)* Disponible en Sitio Web Ford <https://www.ford.com.ar/acerca-de-ford/institucional/nuestros-programas/>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

<sup>37</sup> Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11a ed.). Pearson Education. México D.F. Página 619.

<sup>38</sup> *Honda se sumó al proyecto ReconstruiRSE 2021-2023 (s.f.)* Disponible en Sitio Web Honda <https://www.honda.com.ar/honda-ReconstruiRSE-2021-2023.php>. Consultado el 22 de octubre de 2024

participación de mujeres en roles tradicionalmente masculinos, como ingeniería y producción, y apoya a grupos de empleados de diferentes orígenes culturales, promoviendo la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral.

Por último, una comunicación interna transparente, fluida y bidireccional es fundamental para mantener a los empleados informados, fomentar la participación y fortalecer las relaciones laborales.<sup>39</sup> Como BMW Group<sup>40</sup>, quienes utilizan plataformas digitales internas para compartir información relevante con sus empleados, como noticias de la empresa, políticas internas y oportunidades de desarrollo profesional, facilitando el acceso a la información y la comunicación transparente. Esto genera mayor claridad y transparencia de la información, mejora el clima laboral y las relaciones interpersonales y una mayor participación y compromiso de los empleados.

---

<sup>39</sup> Santacruz Villegas, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento dentro de la organización*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia. Disponible en <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/7425>

<sup>40</sup> *PressClub Argentina · Articles · Recursos Humanos (s.f.)* Disponible en Sitio Web Press BMW Group <https://www.press.bmwgroup.com/argentina/article/topic/808/recursos-humanos>. Consultado el 22 de octubre de 2024

### 3. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación alcanzó a la unidad de negocio Automotriz Alvear, ubicada en dicha localidad y solo al personal nucleado dentro del Convenio Colectivo de Trabajo correspondiente y que forme parte de la nómina de asalariados de la compañía en enero 2024 dentro del área de *Supply Chain*.

Para el presente trabajo se abordó un caso particular. Se recurrió a fuentes primarias (encuestas y entrevistas) y se llevó a cabo una investigación en base a los datos recolectados, analizados y procesados, siguiendo como base el marco teórico propuesto.

La investigación fue de tipo:

- **Exploratoria:** se efectúa normalmente cuando el problema o tema a investigar ha sido poco abordado o estudiado anteriormente, sobre todo en el ámbito local<sup>41</sup>. Además, sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.
- **Descriptiva:** se utilizó una investigación descriptiva con el objetivo de especificar las prácticas de recursos humanos que inciden en la gestión de la cadena de suministros. Es decir, únicamente se pretende recoger información sobre las variables a las que se refieren.
- **Mixta: Cualitativa - Cuantitativa:** Se realizó un abordaje mixto de la problemática, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, con prevalencia de estas últimas.

La parte cuantitativa se centró en información basada en encuestas vía *online*, a partir de la utilización de *Google Forms*, a los empleados de la Automotriz Alvear del área de *Supply Chain*. Posteriormente, se analizaron los

---

<sup>41</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education. México D.F. Página 91.

resultados obtenidos utilizando métodos estadísticos, y se extrajeron una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.<sup>42</sup>

Para la parte cualitativa se recolectaron y analizaron datos para realizar las preguntas de la investigación.<sup>43</sup> En este sentido, se realizó una serie de entrevistas de manera *online*, por la plataforma *Teams*, a 2 (dos) referentes en Recursos Humanos, entre ellas la Ps. Uranga, Paula y la Lic. Chiaramello, Sofía. El objetivo de complementar la información extraída de las encuestas con aquella relevada en las entrevistas fue conocer en mayor profundidad la percepción de los sujetos entrevistados sobre la temática bajo estudio.

Para la entrevista, se redactó una guía de preguntas aplicables al problema que se investiga con el objetivo de confirmar o refutar la hipótesis planteada, la cual es semiestructurada (Ver Anexo 1). Para el cuestionario, se redactó una serie de preguntas cerradas y dicotómicas (Ver Anexo 2).

Se realizó un censo ya que se trabajó con toda la población bajo estudio, es decir, 24 empleados operativos del área de *Supply Chain* de la empresa localizada en la ciudad de Alvear, para obtener resultados de óptima confianza.

Los contactos de *WhatsApp* de los futuros censados fueron adquiridos mediante el departamento de *Supply Chain*. Esta conexión se establece debido a que la autora de la tesina está empleada en Automotriz Alvear, lo que simplifica considerablemente el acceso a la información necesaria para llevar a cabo el relevamiento.

**Sincrónica o transversal:** en la investigación se describieron variables y se analizó su incidencia e interrelación en el año 2023, es decir, en un momento dado.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> *Ibídem*. Página 04.

<sup>43</sup> *Ibídem*. Página 07.

<sup>44</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education. México D.F. Página 154.

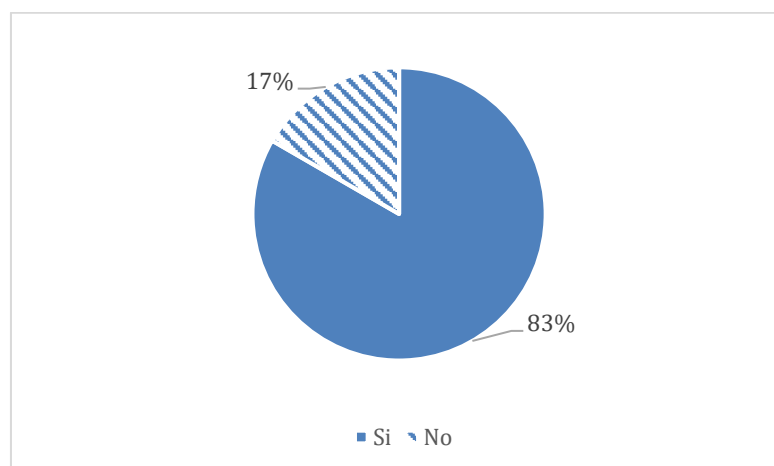
## 4. DESARROLLO

### 4.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación, se analizan los resultados de las encuestas realizadas a los 24 empleados del área de *Supply Chain* de Automotriz Alvear. Estas encuestas, compuestas por 10 preguntas cerradas, proporcionan información clave para validar la hipótesis de la investigación.

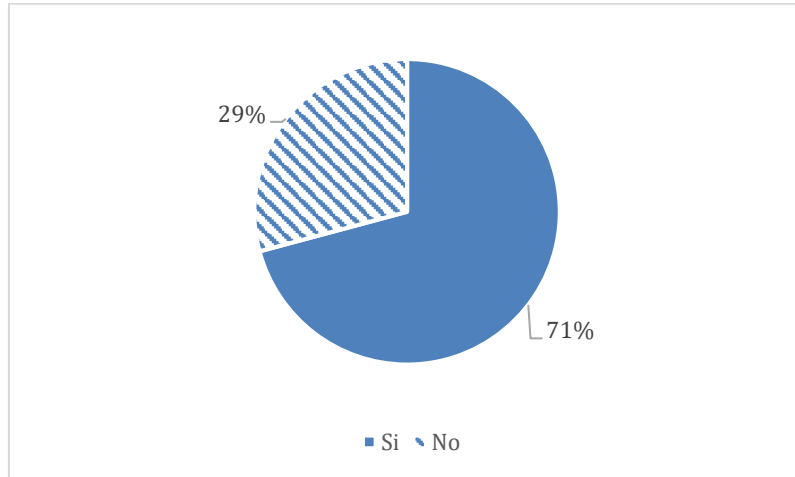
Al comienzo de la encuesta, se les consultó si se implementaron prácticas de Recursos Humanos específicamente en el área de *Supply Chain* en la Automotriz Alvear durante el 2023. Sólo un 17% contestó que no, revelando que un total de 20 personas que representan más del 83% de la población, consideran que sí se han implementado medidas de RR.HH. en el área donde trabajan, lo que indica un alto grado de conocimiento sobre estas iniciativas. Posteriormente, se les consultó a todos si creen que las prácticas de Recursos Humanos han tenido un impacto positivo en la eficiencia de la cadena de suministros. A esta pregunta casi un 29% contestó negativamente, señalando que no habían percibido mejoras en la eficiencia a partir de estas prácticas.

Gráfico 1. Respuesta a la implementación de prácticas en RR.HH. en el área de *Supply Chain* de la Automotriz Alvear durante el 2023 (en %).



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Respuesta sobre el impacto de las prácticas de RR.HH. en la eficiencia de la cadena de suministros (en %).



*Fuente: Elaboración propia*

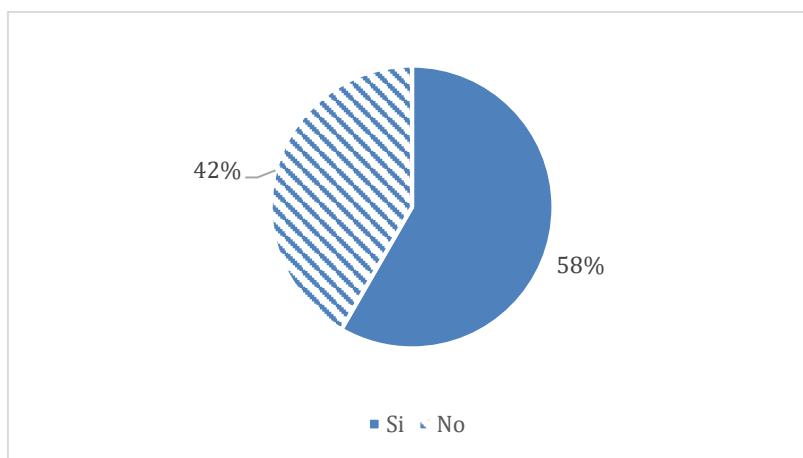
Los resultados de las dos primeras preguntas revelan una percepción mayoritariamente positiva sobre la implementación y el impacto de las prácticas de Recursos Humanos en el área de *Supply Chain* lo que indica un alto grado de conocimiento y reconocimiento de estas iniciativas por parte de los empleados.

Asimismo, la mayoría considera que estas prácticas han tenido un impacto positivo en la eficiencia de la cadena de suministros. Esta respuesta sugiere que los empleados visualizan una relación directa entre las políticas de RR.HH. y la mejora en los procesos operativos. Sin embargo, es importante destacar que un porcentaje minoritario, aunque no despreciable, no comparte esta visión positiva. Estas respuestas invitan a profundizar el análisis para comprender las razones detrás de esta percepción.

Luego, se le preguntó al total de la población encuestada si considera que se llevaron a cabo medidas para retener el talento en la Automotriz Alvear durante el 2023 y, relacionado a la retención del talento se les ha consultado si han observado mejoras en la retención como resultado de aquellas medidas. Los resultados de las preguntas presentan una contradicción que merece un análisis cuidadoso. Si bien un 58% de los encuestados afirma que se implementaron

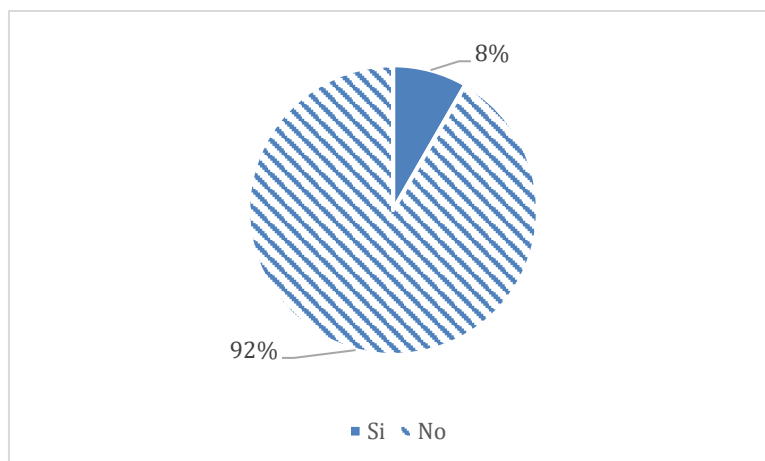
medidas para retener el talento en Automotriz Alvear durante el 2023, sólo un 8% ha observado mejoras concretas en la retención de empleados como resultado de estas medidas.

Gráfico 3. Respuesta a las medidas utilizadas para retener el talento en la Automotriz Alvear durante el 2023 (en %).



*Fuente: Elaboración propia*

Gráfico 4. Respuesta sobre mejoras en la retención de empleados como resultado de las medidas utilizadas en la Automotriz Alvear durante el 2023 (en %).

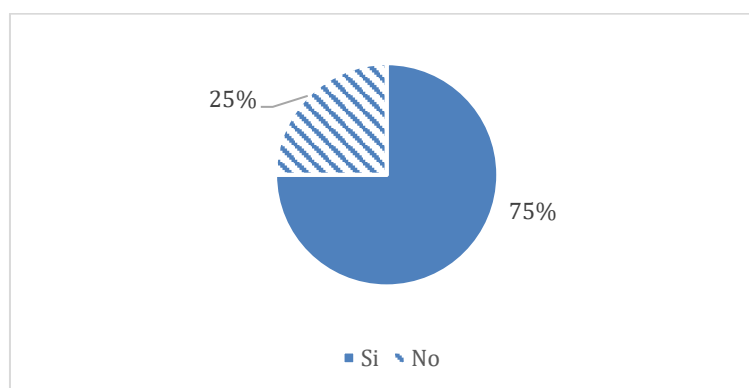


*Fuente: Elaboración propia*

Esta discrepancia plantea interrogantes sobre la efectividad de las estrategias implementadas para retener el talento. Es posible que las medidas, aunque reconocidas por los empleados, no hayan sido lo suficientemente impactantes o adecuadas para generar un cambio perceptible en la retención. También podría indicar una brecha entre la percepción de la empresa sobre sus esfuerzos en retención de talento y la experiencia real de los empleados.

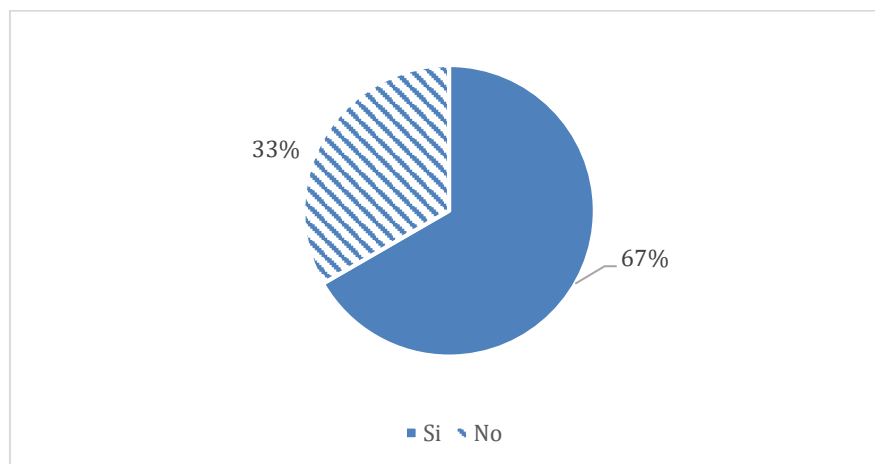
Las siguientes dos preguntas se enfocaron en indagar sobre el desarrollo de habilidades dentro del área de *Supply Chain*. Sobre estos resultados se muestra una tendencia positiva ya que el 75% de los encuestados afirma que se desarrollaron programas o iniciativas para mejorar sus habilidades. Esto indica un esfuerzo por parte de la empresa en invertir en el crecimiento profesional de sus empleados. Sin embargo, aunque la mayoría percibe la existencia de estos programas, la opinión sobre su efectividad es ligeramente menos favorable, ya que un 67% considera que los programas contribuyeron al desarrollo de sus habilidades en la cadena de suministros, mientras que un 33% no lo percibió de esta manera. Esta diferencia sugiere que, si bien los programas existen, aún hay un margen de mejora en su diseño o implementación para maximizar su impacto en el desarrollo de habilidades.

Gráfico 5. Respuesta a la implementación de programas para mejorar las habilidades de los empleados en el área de *Supply Chain* de la Automotriz Alvear durante el 2023 (en %).



Fuente: Elaboración propia

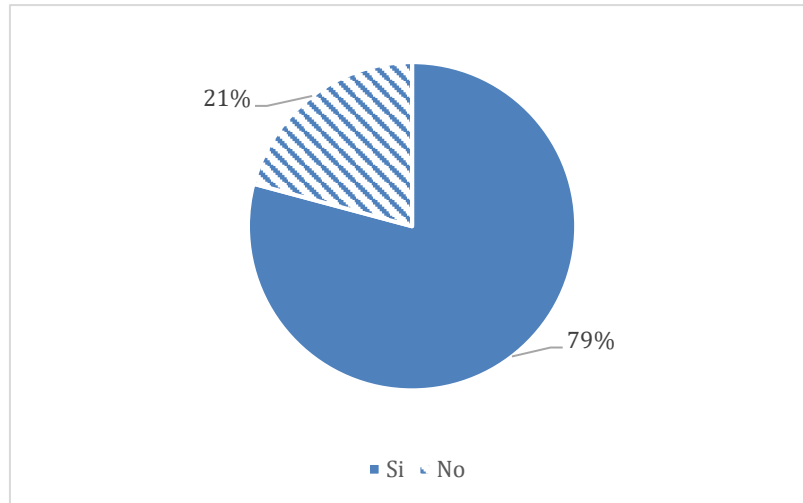
Gráfico 6. Respuesta a la contribución de los programas al desarrollo de las habilidades de los empleados en la cadena de suministros (en %).



*Fuente: Elaboración propia*

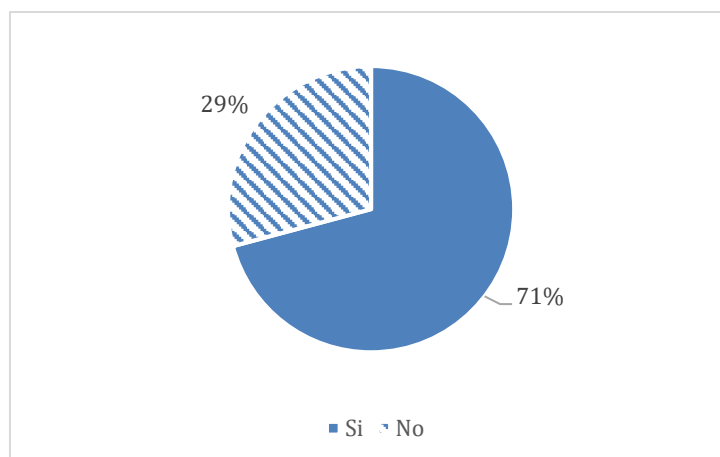
Posteriormente, se interrogó a los empleados si consideran que se implementaron acciones para mejorar la comunicación y colaboración entre el equipo de la cadena de suministro en Automotriz Alvear durante el 2023. En esta pregunta la gran mayoría de los empleados estuvieron de acuerdo en que se realizaron iniciativas para mejorar la comunicación y colaboración entre los integrantes. El hecho de que sólo un 21% no haya percibido dichas acciones sugiere una buena difusión y visibilidad de las mismas. Además, un 71% de ellos han logrado ver mejoras en la comunicación y colaboración del área mientras que un 29% no. Esto puede deberse a diversos factores, como la naturaleza de las acciones implementadas, la forma en que se comunicaron o la resistencia al cambio por parte de algunos individuos en el equipo.

Gráfico 7. Respuesta a la implementación de acciones para mejorar la comunicación y colaboración entre los equipos de la cadena de suministros en Automotriz Alvear durante el 2023 (en %).



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Respuesta a las mejoras en la comunicación y colaboración entre los equipos como resultado de las acciones implementadas (en %).

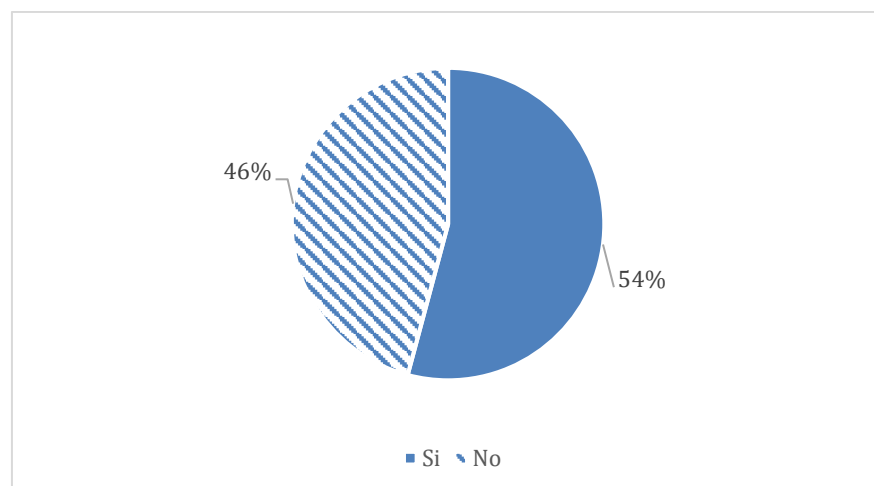


Fuente: Elaboración propia

Por último, se les consultó a los trabajadores del área si identificaron procedimientos de RR.HH. en el área de *Suppy Chain* que necesiten mejoras

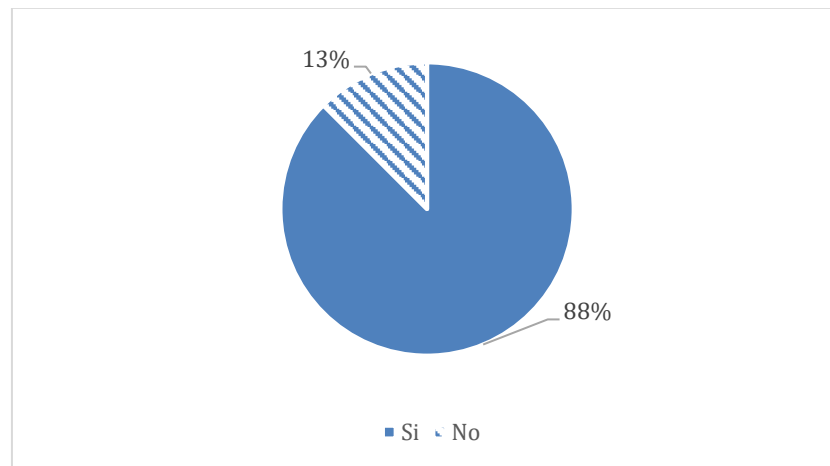
para optimizar la eficiencia de la cadena de suministros y si creen que sería beneficioso implementar recomendaciones específicas para mejorar las prácticas de RR.HH. en la cadena de suministros de la empresa. Los resultados revelan una clara oportunidad de mejora, la mayoría de los encuestados, un 54%, identifica procedimientos que necesitan mejoras para optimizar la eficiencia de la cadena de suministros y un número aún mayor considera beneficioso implementar recomendaciones específicas para mejorar estas prácticas.

Gráfico 9. Respuesta a la identificación de procedimientos de RR.HH. en el área de *Supply Chain* que necesitan mejoras para optimizar la eficiencia de la cadena de suministros (en %).



*Fuente: Elaboración propia*

Gráfico 10. Respuesta al beneficio de implementar recomendaciones específicas para mejorar las prácticas de RR.HH. en la cadena de suministros de Automotriz Alvear (en %).



*Fuente: Elaboración propia*

Estas respuestas positivas sugieren una apertura al cambio y una disposición a adoptar nuevas estrategias para fortalecer la gestión de los recursos humanos en el área de *Supply Chain*. Los empleados parecen reconocer el potencial de dichas prácticas para impactar positivamente en la eficiencia de la cadena de suministro y están dispuestos a colaborar en la implementación de mejoras.

Los principales ejes que pudieron delinearse a través de la encuesta realizada a los empleados del área de *Supply Chain* de Automotriz Alvear, se relacionaron con una visión mayoritariamente positiva sobre la implementación y el impacto de las prácticas de Recursos Humanos, reconociendo su influencia en la eficiencia operativa. Sin embargo, también se identificaron áreas de oportunidad, particularmente en la retención del talento, donde la percepción de mejoras concretas no se alinea con la implementación de medidas. Asimismo, aunque se valoran los programas de desarrollo de habilidades, se evidencia margen para optimizar su diseño e implementación. Finalmente, la clara disposición de los empleados a recibir recomendaciones y mejoras en las

prácticas de RR.HH. sugiere una oportunidad para fortalecer la gestión del talento y potenciar aún más la eficiencia de la cadena de suministro en la empresa.

#### 4.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista realizada a los responsables del área de RR.HH. se diseñó de forma semiestructurada, con una serie de preguntas que se utilizaron a modo de guía durante la realización de dicha entrevista. Se realizó por medio de la plataforma *Teams durante el mes de enero del 2024*.

En primer lugar, se entrevistaron a las responsables de las sub-áreas de *People HR* y *Talent Acquisition*, pertenecientes al área RR.HH., para conocer las principales políticas y estrategias de Recursos Humanos implementadas en la empresa durante el año 2023.

Entre las respuestas obtenidas, se resalta la implementación de capacitaciones periódicas durante el año en cuestión, aunque con un enfoque general en lugar de adaptarse a las necesidades específicas de cada área. Asimismo, se mencionó la realización de una evaluación de desempeño anual, que brinda a los empleados la oportunidad de recibir retroalimentación de sus superiores para impulsar su desarrollo profesional.

En relación a los beneficios ofrecidos a los empleados, las responsables de RR.HH. destacaron la posibilidad de realizar trabajo remoto dos días a la semana, descuentos exclusivos para la compra de vehículos de la marca, y una caja navideña a fin de año. Además, se hizo énfasis en la importancia de la cultura de seguridad de la empresa, la cual se promueve activamente a través de charlas mensuales sobre temas como prevención de accidentes, ergonomía y manejo de equipos.

Para el reconocimiento y valoración del desempeño de los empleados, la empresa ha implementado una plataforma interna que permite a los líderes destacar los logros individuales y colectivos, fomentando así un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Posteriormente, se indagó a las responsables de RR.HH. sobre las estrategias implementadas en 2023 para retener el talento en la empresa. Ambas mencionaron la existencia de planes de carrera, aunque reconocieron que podrían estar mejor estructurados y comunicados a los empleados. También, destacaron la importancia de ofrecer salarios competitivos en el momento de la contratación y, finalmente, señalaron la otorgación de un bono anual variable que depende de los resultados globales de la empresa para reconocer el desempeño de toda la compañía.

Se continuó la entrevista consultando sobre cuál fue la tendencia observada en las tasas de retención de empleados durante el período de enero a diciembre del 2023 y cómo se compara con años anteriores. Ambas estuvieron de acuerdo con que en el 2023 se observó una tendencia preocupante en las tasas de retención de empleados. A pesar de que el primer trimestre se mantuvo relativamente estable, en línea con años anteriores, el segundo semestre experimentó un marcado descenso.

Las entrevistadas llegaron a la conclusión de que dicho descenso coincidió con un empeoramiento de la situación económica del país, caracterizado por la alta inflación y pérdida de poder adquisitivo de los salarios lo que dificultó la retención del talento. Calcularon mediante fórmula que la tasa de retención anual para el 2023 fue de un 75% lo cual representa un retroceso significativo en comparación con años anteriores.<sup>45</sup>

La empresa, además monitorea las posibles razones de la rotación del personal mediante encuestas de satisfacción y análisis de datos de salida (entrevistas de salida), donde se indaga el por qué los empleados deciden dejar la empresa. Además, realizan un seguimiento de la retención de empleados por

---

<sup>45</sup> (Número de empleados al inicio del período - Número de empleados que dejaron la empresa durante el período) / Número de empleados al inicio del período x 100. El objetivo de la fórmula es determinar el porcentaje de empleados que permanecen en la empresa en un determinado período.

área, antigüedad y puesto, lo que les permite identificar patrones y áreas de mejora. Por ejemplo, si se observa una alta rotación en un área específica, se pueden implementar medidas para mejorar el clima laboral o las condiciones de trabajo en esa área.

Como siguiente pregunta, se les indagó sobre programas o iniciativas específicas que se llevaron a cabo en el 2023 para el desarrollo de habilidades de los empleados y si habían podido percibir algún impacto en el desempeño individual y colectivo. Se nombró el programa de *Mentoring*, el cual consiste en asignar mentores experimentados a empleados con menos experiencia para guiarlos en su desarrollo profesional. Brindar apoyo y orientación personalizada permite crecer profesionalmente y sentirse más valorado por la empresa. Además, se cuenta con una plataforma de *e-learning*, una plataforma de aprendizaje en línea con cursos y recursos sobre diversos temas donde los empleados pueden acceder para tener un aprendizaje a su propio ritmo y desde cualquier lugar.

A continuación, se les consultó a las entrevistadas sobre la utilización de métricas o indicadores para evaluar el bienestar de los empleados durante el 2023 y si podrían mencionar los resultados obtenidos en términos de calidad de vida laboral y satisfacción general. Se destacó la implementación de encuestas semestrales donde se les pregunta a los empleados sobre su satisfacción laboral en donde se trata de medir la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo, la cultura organizacional, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, entre otros. Se habló sobre el resultado de la última encuesta realizada donde la puntuación del índice de satisfacción aumentó un 2% indicando una leve mejora, pero debido a que el incremento es marginal sugiere que persisten desafíos significativos en cuanto a la satisfacción de los empleados.

Luego, se les preguntó a las profesionales sobre cuáles fueron los principales desafíos enfrentados durante el 2023 para la implementación de las prácticas de RR.HH. Ambas manifestaron que el 2023 presentó desafíos

significativos, principalmente debido al contexto económico volátil de Argentina. La alta inflación y la devaluación del peso generaron incertidumbre y dificultad para mantener salarios competitivos y atractivos para retener talento especialmente en áreas claves como *Supply Chain* donde la demanda de profesionales calificados es alta. Además, la incertidumbre económica generó un clima de ansiedad e inseguridad entre los empleos, lo que afectó su motivación y compromiso.

Se consultó, posteriormente, sobre cambios específicos que se hayan realizado en los criterios de contratación o enfoques adoptados para asegurar la idoneidad de los empleados para las necesidades de la cadena de suministro en 2023 y cómo se han reflejado esos cambios en la eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

Se resaltó que, durante el 2023, en lugar de sólo centrarse en la experiencia previa de los candidatos, se adoptó un enfoque más integral sobre las competencias y habilidades de los mismos. En las contrataciones se han incluido entrevistas estructuradas basadas en competencias para evaluar de manera más objetiva las habilidades y aptitudes de los candidatos, así no sólo se conoce sobre la experiencia previa de la persona. Por otro lado, se han incorporado pruebas prácticas y simulaciones para evaluar las habilidades técnicas y la capacidad de los candidatos para aplicar sus conocimientos en situaciones reales de la cadena de suministro. Por último, se han adicionado preguntas, donde el candidato debe filmarse respondiéndolas en inglés. Estuvieron de acuerdo, en que aún es pronto para medir el impacto a largo plazo, pero mencionaron que se han observado mejores iniciales en la eficiencia operativa y satisfacción del cliente gracias a dichos cambios.

Por un lado, los nuevos empleados han mostrado una mayor adaptabilidad y habilidades de resolución de problemas, ya que se integran más rápidamente a los equipos y responden de manera más efectiva a los desafíos de la cadena de suministros. Por otro lado, la incorporación de personas con fuertes habilidades blandas ha mejorado la comunicación y colaboración entre

equipos, lo que resulta en una mayor eficiencia de los procesos. Por último, se cree que la evaluación más rigurosa de las habilidades técnicas ha resultado en una disminución de errores y retrasos en la cadena de suministros, lo que impacta directa y positivamente en la satisfacción del cliente.

Finalmente, se consultó acerca de los canales que se establecieron en el 2023 para recopilar la retroalimentación de los empleados sobre la implementación de las prácticas de recursos humanos y cuáles fueron los principales hallazgos o áreas de mejora identificadas a partir de esa retroalimentación.

Se detalló la implementación de varios canales de retroalimentación para los empleados, entre ellos encuestas semestrales sobre clima laboral, buzón de sugerencias y reuniones anuales entre los empleados y sus líderes. Entre los principales hallazgos se encontraron con que si bien los empleados valoran la existencia de planes de carrera muchos expresaron la necesidad de una mayor claridad y transparencia en cuanto a los requisitos y oportunidades de ascenso. También, la retroalimentación evidenció una creciente preocupación por la pérdida de poder adquisitivo de los salarios debido a la inflación. Los empleados solicitaron revisiones salariales más frecuentes y ajustes acordes a la realidad económica. En cuanto a los beneficios y reconocimientos, la mayoría mostraron que valoran los existentes, pero sugirieron ampliar la oferta como para mejorar el ánimo deteriorado por la pérdida de poder adquisitivo durante el 2023.

Si bien se ofrecen capacitaciones, la gran mayoría de los empleados manifestaron un interés en programas de desarrollo de habilidades más específicos y alineados a sus respectivas áreas y tareas. Y, finalmente, se destacó la importancia que buscan los empleados en que la empresa promueva un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, especialmente en el área de *Supply Chain* donde se vive un contexto de alta exigencia y estrés.

## 5. CONCLUSIONES

Al iniciar el trabajo de investigación, se planteó una hipótesis que debía ser válida o refutada a través del relevamiento de información realizado en el trabajo de campo, mediante diferentes métodos, y de su posterior análisis. La misma sostenía que para Automotriz Alvear, la implementación de buenas políticas de RR.HH. en el 2023 dio como resultado una cadena de suministros más eficiente, ágil y orientada a la excelencia operativa durante ese año.

Los principales ejes que pudieron delinearse a través de la encuesta realizada a los empleados del área de *Supply Chain* de Automotriz Alvear, se relacionaron con una visión mayoritariamente positiva sobre la implementación y el impacto de las prácticas de Recursos Humanos, reconociendo su influencia en la eficiencia operativa. Sin embargo, también se identificaron áreas de oportunidad, particularmente en la retención del talento, donde la percepción de mejoras concretas no se alinea con la implementación de las medidas. Asimismo, aunque se valoran los programas de desarrollo de habilidades y las iniciativas para mejorar la comunicación y colaboración, se evidencia un margen para optimizar su diseño e implementación. Finalmente, la clara disposición de los empleados a recibir recomendaciones y mejoras en las prácticas de RR.HH. sugiere una oportunidad para fortalecer la gestión del talento y potenciar aún más la eficiencia de la cadena de suministro en la empresa.

De las entrevistas realizadas a las responsables del área de RR.HH. de Automotriz Alvear, se evidencia un reconocimiento de los desafíos que enfrenta la empresa en materia de gestión de recursos humanos, particularmente en un contexto económico adverso. Si bien se han implementado diversas políticas y estrategias, como capacitaciones, evaluaciones de desempeño y programas de reconocimiento, persisten áreas de mejora, especialmente en la retención del talento, el desarrollo de habilidades y la adaptación de los salarios a la realidad económica. La retroalimentación de los empleados, obtenida a través de diversos canales, ha sido clave para identificar estas oportunidades de mejora y orientar las acciones futuras de la empresa. A pesar de los desafíos, Automotriz Alvear demuestra una voluntad de adaptarse y evolucionar sus prácticas de

RR.HH. para fortalecer la gestión del talento, mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y crear un entorno laboral más atractivo y motivador para sus empleados, incluso en tiempos de incertidumbre.

El trabajo de campo, en general, pone al descubierto muchas políticas implementadas por el área de RR.HH. beneficiosas para toda la empresa y en específico para el área de *Supply Chain*. Sin embargo, se han detectado áreas de oportunidad para impulsar la excelencia de la cadena de suministros y, por lo tanto, mejorar la eficiencia de la empresa en su totalidad.

En conclusión, la hipótesis planteada se valida parcialmente. Si bien las prácticas de RR.HH. son percibidas como un factor que contribuye a la eficiencia de la cadena de suministro, su impacto no es automático ni uniforme. La efectividad de estas prácticas depende de su diseño, la implementación y su adaptación al contexto particular de la empresa y sus empleados.

Es imprescindible que Automotriz Alvear continúe fortaleciendo su gestión de recursos humanos, abordando las áreas de mejora identificadas y promoviendo una cultura de mejora continua. Esto implica invertir en el desarrollo de habilidades específicas para la cadena de suministro, ofrecer una compensación competitiva, fomentar un ambiente de trabajo seguro y saludable, promover la flexibilidad laboral y establecer planes de carrera claros que incluyan rotación del personal. Al hacerlo, Automotriz Alvear podrá maximizar el potencial de sus recursos humanos y alcanzar una mayor eficiencia y competitividad en su cadena de suministros.

## 6. PROPUESTAS

Como ya se ha planteado, tanto los empleados del área de *Supply Chain* como los profesionales del área de RR.HH. de la empresa Automotriz Alvear coinciden en que las políticas de RR.HH. implementadas en 2023 han contribuido a mejorar la eficiencia, agilidad y orientación hacia la excelencia operativa en la cadena de suministros.

Con el objetivo de potenciar aún más estos resultados positivos, una de las propuestas clave de esta investigación es enfatizar la importancia de la retención del personal y sugerir mejoras en las estrategias para lograrla.

Se sugiere la implementación de un programa de rotación de puestos bien estructurado, que defina las posibles secuencias de rotación entre puestos clave, considerando las habilidades y conocimientos requeridos en cada uno. Este programa debe incluir la asignación de mentores a cada participante, quienes brindarán guía, retroalimentación y apoyo durante el proceso de rotación. Asimismo, es esencial establecer objetivos de aprendizaje claros y específicos para cada rotación, alineados tanto con los objetivos generales del programa como con las necesidades de desarrollo individual de cada empleado.

Un empleado de la automotriz podría rotar de Compras a Logística, luego a Planificación y finalmente a Gestión de Almacenes donde adquiriría una visión integral de la cadena de suministros. Al implementar un programa de rotación de puestos estructurado, Automotriz Alvear puede fomentar el desarrollo de habilidades mejorando la comprensión de la cadena de suministros, aumentar la motivación y el compromiso de los empleados y así preparar futuros líderes contribuyendo a una mayor eficiencia y competitividad en el mercado.

En el ámbito de beneficios y compensaciones, resulta crucial realizar revisiones salariales periódicas que consideren la situación del mercado laboral, asegurando así la competitividad de la empresa. Para lograrlo, se recomienda recurrir a consultoras especializadas en recolección de datos salariales, garantizando así que la remuneración ofrecida esté alineada con las expectativas del mercado. También, es importante ofrecer beneficios flexibles

que se adapten a las diversas necesidades de los empleados, como horarios flexibles y programas de bienestar.

El mantenimiento y fomento de la flexibilidad laboral y programas de bienestar es importante para aportar a la satisfacción y el compromiso de los empleados dentro de la empresa, especialmente en un contexto laboral cambiante. Se sugiere incorporar a la empresa actividades deportivas como sesiones de estiramiento, meditación o subvencionar la membresía de gimnasios externos. Adicionalmente, ofrecimiento de programas de nutrición, como charlas o talleres sobre nutrición saludable, y opciones de alimentos saludables en el comedor de la empresa. Es crucial asegurar la ergonomía del lugar de trabajo, implementando evaluaciones ergonómicas de los puestos de trabajo y proporcionar equipos y mobiliario adecuado para prevenir lesiones y promover la comodidad. Para un área donde el estrés es una variable constante es imprescindible el dictado de talleres para gestión del estrés, donde se hable de técnicas de relajación y *mindfulness* para ayudar a los empleados a manejar la presión laboral y mejorar su equilibrio emocional.

Además de los beneficios y la flexibilidad laboral, la construcción de una marca empleadora sólida es fundamental para atraer y retener talento. Esto se realiza promoviendo una cultura empresarial positiva, comunicando y transmitiendo los valores y la misión de la empresa para que candidatos potenciales y los actuales empleados se sientan identificados con la organización y sus objetivos. Esto se puede lograr con la utilización de las redes sociales y otros canales digitales donde se comparta información de la empresa, su cultura y las oportunidades laborales. Adicionalmente, se puede animar a los empleados a compartir sus experiencias positivas en la empresa.

Otra de las propuestas clave de esta investigación es poner en relieve la importancia del desarrollo de las habilidades de los empleados para mejorar la eficiencia de la cadena de suministros y, por ende, de la empresa. Por eso se sugiere la implementación de capacitaciones más personalizadas para los empleados mediante un proceso de Análisis de Necesidades de Capacitación

(ANC)<sup>46</sup>. Este proceso permitirá identificar áreas de mejora específicas en el área de *Supply Chain*, al comparar las habilidades y conocimientos actuales de los empleados con los requeridos para sus puestos de trabajo, y así diseñar programas de formación a medida que respondan a sus necesidades reales.

La actual plataforma utilizada por la empresa de *e-learning* debe ser promovida activamente, ofreciendo incentivos y realizando un seguimiento del progreso de los empleados por parte de los líderes.

Con el objetivo de potenciar aún más los resultados positivos, un aspecto central de esta investigación propone impulsar una mejora en la comunicación y la colaboración entre los empleados de la empresa.

Por un lado, para las evaluaciones de desempeño se propone adoptar un enfoque más continuo, incorporando retroalimentaciones regulares y evaluaciones frecuentes por parte de los líderes hacia los empleados. Los objetivos de desempeño deben ser establecidos siguiendo el modelo S.M.A.R.T<sup>47</sup>., asegurando que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos. Además, estos objetivos deben estar vinculados a Planes de Desarrollo Individual (PDI)<sup>48</sup>, que permitan a los

---

<sup>46</sup> Díaz, M. (2022). *¿Cómo hacer un Análisis de las Necesidades de Capacitación (ANC) para tu empresa?* Disponible en Sitio Web Codimg <https://www.codimg.com/human-resources/blog/es/analisis-necesidades-capacitacion#:~:text=Si%20tuvi%C3%A9ramos%20que%20definirlo%20en,hacer%20su%20trabajo%20con%20eficacia>. Consultado el 17 de septiembre del 2024.

<sup>47</sup> Doran, G. (s.f.). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. Disponible en Sitio Web Temple University - MIS Community. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>. Consultado el 17 de septiembre del 2024.

<sup>48</sup> Sáez, E. (2024). *Plan de Desarrollo Individual: ¿Qué es?* Disponible en Sitio Web Lukkap [https://www.lukkap.com/articulo/plan-de-desarrollo-individual-construyelo-con-exito/#:~:text=Un%20Plan%20de%20Desarrollo%20Individual%20\(PDI\)%20en%20el%20contexto%20profesional,y%20profesionales%20para%20el%20empleado..](https://www.lukkap.com/articulo/plan-de-desarrollo-individual-construyelo-con-exito/#:~:text=Un%20Plan%20de%20Desarrollo%20Individual%20(PDI)%20en%20el%20contexto%20profesional,y%20profesionales%20para%20el%20empleado..) Consultado el 17 de septiembre del 2024.

empleados trazar una ruta clara hacia sus metas profesionales, identificando las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzarlas.

Adicionalmente. Se sugiere la implementación de evaluaciones 360° para líderes de equipo, con el objetivo de identificar áreas de fortaleza y desarrollo en habilidades de liderazgo, comunicación y gestión de equipos. Esto lograría una retroalimentación más completa y objetiva fomentando la cultura de retroalimentación y mejora continua que tanto se busca en las cadenas de suministro.

Aunque la empresa ya cuenta con una cultura de seguridad establecida, es fundamental reforzarla continuamente para garantizar un entorno laboral seguro. La realización de simulacros periódicos permite a los empleados practicar los procedimientos de emergencia. Los talleres de concientización sobre seguridad pueden abordar temas específicos relevantes para la industria automotriz. Además, la implementación de un sistema de reporte de incidentes accesible y confidencial fomentará la identificación temprana de riesgos y la adopción de medidas preventivas contribuyendo a una mejora continua en la seguridad laboral. Cuando los empleados se sienten seguros y protegidos en su entorno laboral, pueden concentrarse en sus tareas y dar su máximo potencial. Esto se traduce a una mayor productividad y eficiencia de la cadena de suministros.

En síntesis, las propuestas presentadas buscan fortalecer la gestión de Recursos Humanos en Automotriz Alvear, con un enfoque particular en el área de *Supply Chain*. Estas prácticas, no sólo impactarán positivamente en la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también se traducirán en una mayor eficiencia, agilidad y capacidad de respuesta de la cadena de suministros, impulsando el éxito de Automotriz Alvear en el competitivo mercado automotriz.

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Guía de entrevista a responsable de RR. HH del área de *People HR y Talent Acquisition*.

Estimada Sra. Uranga/Srta Chiaramello,

Mi nombre es Paloma Borghi, estudiante de la Licenciatura en Administración, en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística - Universidad Nacional de Rosario y soy la investigadora de la tesina titulada “Las buenas prácticas de Recursos Humanos (RR.HH.) como herramienta para la optimización de la cadena de suministros aplicada en la empresa Automotriz Alvear durante el 2023”. Mi área de interés está estrechamente relacionada con la gestión eficiente de Recursos Humanos y su impacto en la optimización de procesos internos dentro de la cadena de suministros.

El objetivo de esta investigación es comprender de manera integral cómo las decisiones y prácticas en el ámbito de los recursos humanos pueden contribuir en la eficiencia y el éxito de la cadena de suministros.

Agradezco sinceramente su participación en este estudio ya que su experiencia y conocimientos son esenciales para esclarecer la relación entre las prácticas de recursos humanos y la optimización de la cadena de suministros en la mencionada empresa.

La información que comparta, además, contribuirá de manera significativa al avance de la comprensión en este campo.

1. ¿Cuáles fueron las principales políticas y estrategias de Recursos Humanos implementadas en la empresa durante el año 2023?
2. ¿Cómo se abordó la retención de talento en la empresa durante el año 2023?
3. ¿Cuál fue la tendencia observada en las tasas de retención de empleados durante el período de enero a diciembre del 2023 y cómo se comparan con los años anteriores?

4. ¿Qué programas o iniciativas específicas se llevaron a cabo en 2023 para el desarrollo de habilidades de los empleados y cuál fue su impacto percibido en el desempeño individual y colectivo?
5. ¿Qué métricas o indicadores se utilizaron para evaluar el bienestar de los empleados en 2023 y cuáles fueron los resultados obtenidos en términos de mejoras tangibles en su calidad de vida laboral y satisfacción general?
6. ¿Cuáles fueron los principales desafíos enfrentados durante el 2023 al implementar alguna práctica de RR.HH.?
7. ¿Qué cambios específicos se realizaron en los criterios de contratación o enfoques adoptados para asegurar la idoneidad de los empleados para las necesidades de la cadena de suministro en 2023 y cómo se reflejaron estos cambios en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente?
8. ¿Qué canales se establecieron para recopilar la retroalimentación de los empleados sobre la implementación de las prácticas de recursos humanos en 2023 y cuáles fueron los principales hallazgos o áreas de mejora identificadas a partir de esta retroalimentación?

Anexo 2: Resultado del cuestionario a los empleados del área de *Supply Chain*

Mi nombre es Paloma Borghi, estudiante de la Licenciatura en Administración, en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística - Universidad Nacional de Rosario y soy la investigadora de la tesina titulada “Las buenas prácticas de Recursos Humanos (RR.HH.) como herramienta para la optimización de la cadena de suministros aplicada en la empresa Automotriz Alvear durante el 2023”. Mi área de interés está estrechamente relacionada con la gestión eficiente de Recursos Humanos y su impacto en la optimización de procesos internos dentro de la cadena de suministros.

El objetivo de esta investigación es comprender de manera integral cómo las decisiones y prácticas en el ámbito de los recursos humanos pueden contribuir en la eficiencia y el éxito de la cadena de suministros.

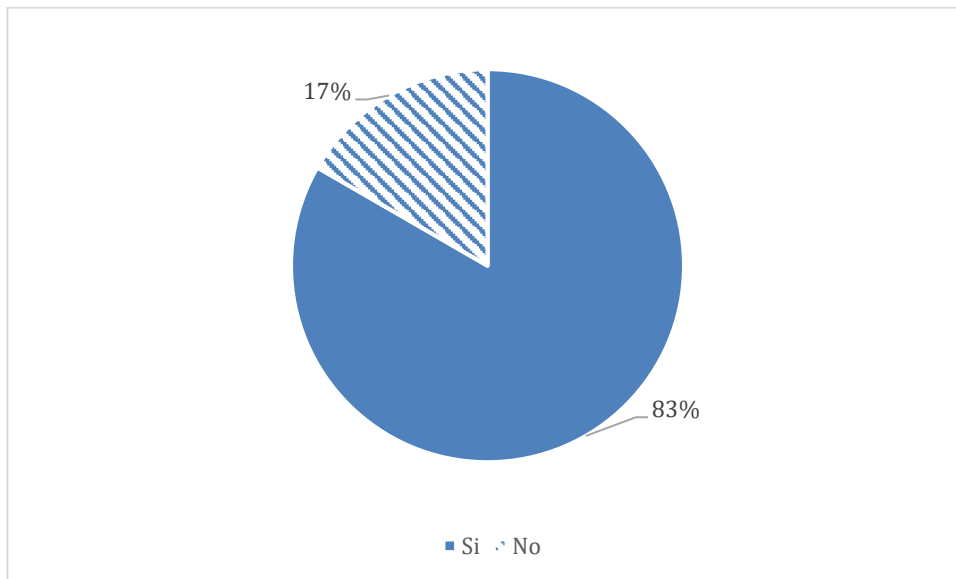
Agradezco sinceramente su participación en este estudio ya que su experiencia y conocimientos son esenciales para esclarecer la relación entre las prácticas de recursos humanos y la optimización de la cadena de suministros en la mencionada empresa.

La información que comparta, además, contribuirá de manera significativa al avance de la comprensión en este campo.

A continuación. Encontrará una serie de preguntas cerradas, cuyas respuestas son de tipo SI/NO.

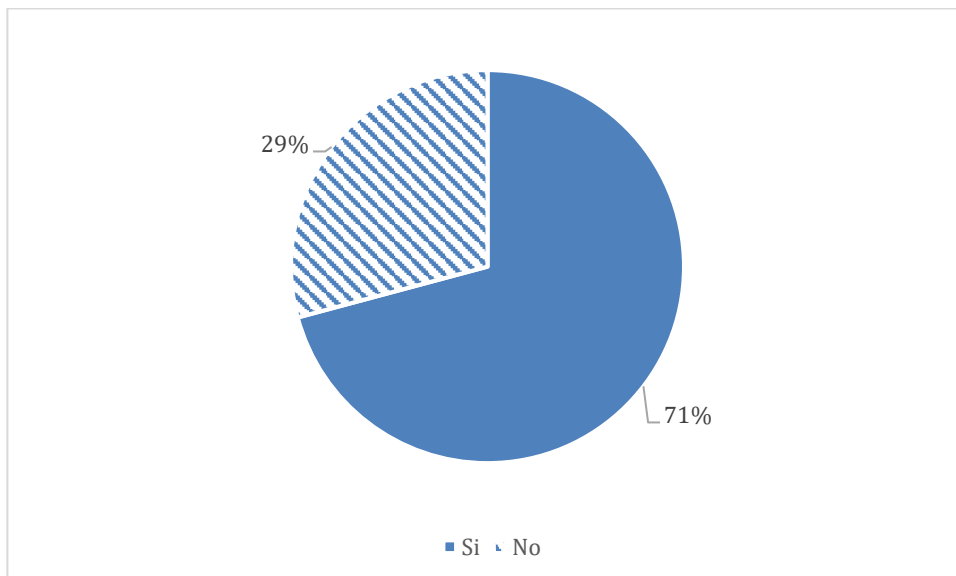
Se agradece su colaboración.

- 1) ¿Se implementaron prácticas de Recursos Humanos específicas en el área de *Supply Chain* de la Automotriz Alvear durante el 2023?



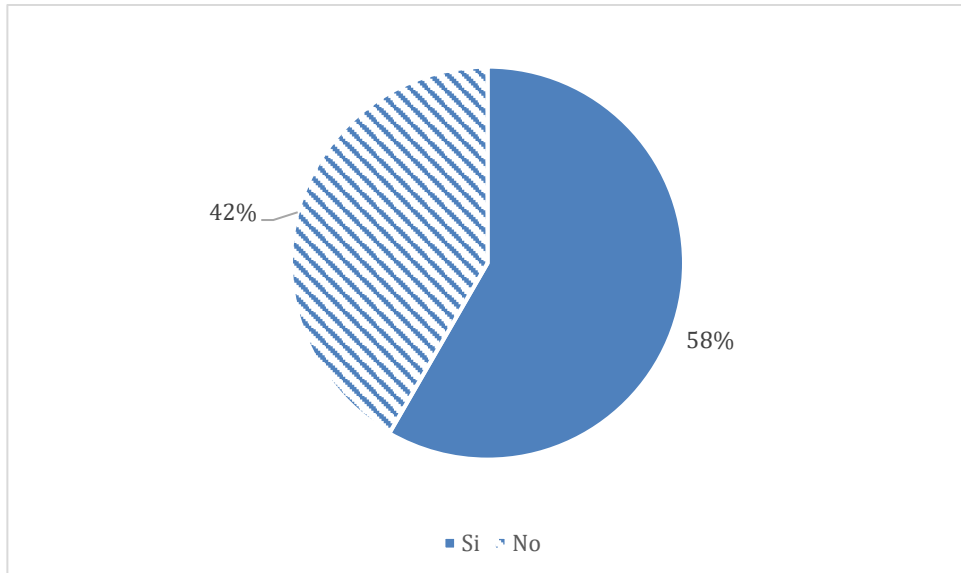
Fuente: Elaboración propia

2) ¿Cree que las prácticas de Recursos Humanos tuvieron un impacto positivo en la eficiencia de la cadena de suministros?



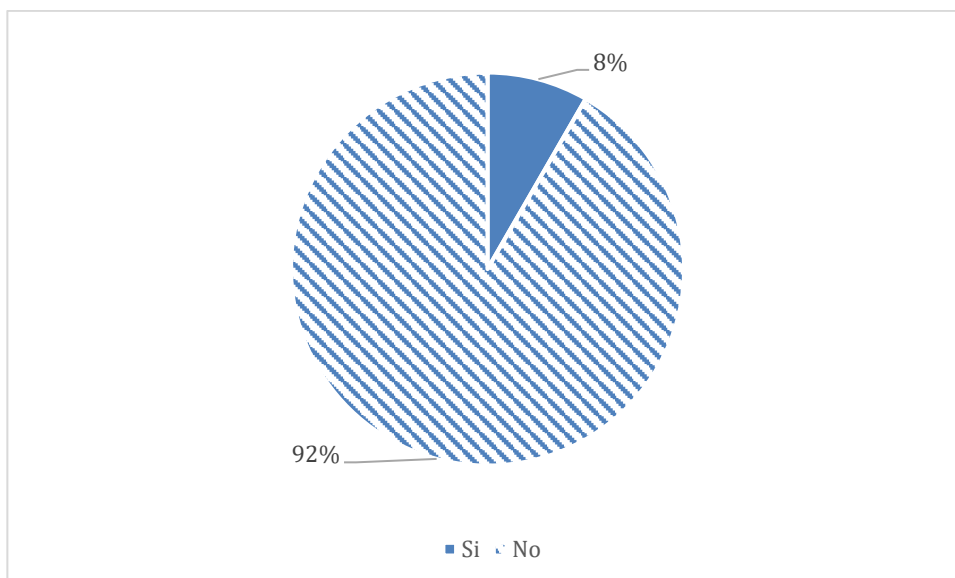
Fuente: Elaboración propia

3) ¿Se llevaron a cabo medidas para retener el talento en la Automotriz Alvear durante el 2023?



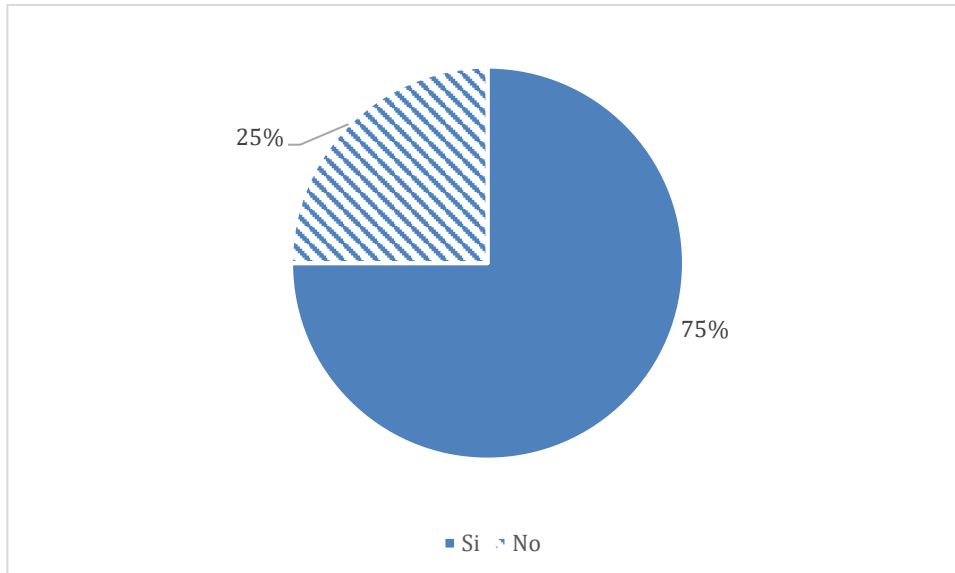
Fuente: Elaboración propia

4) ¿Ha observado mejoras en la retención de empleados como resultado de estas medidas?



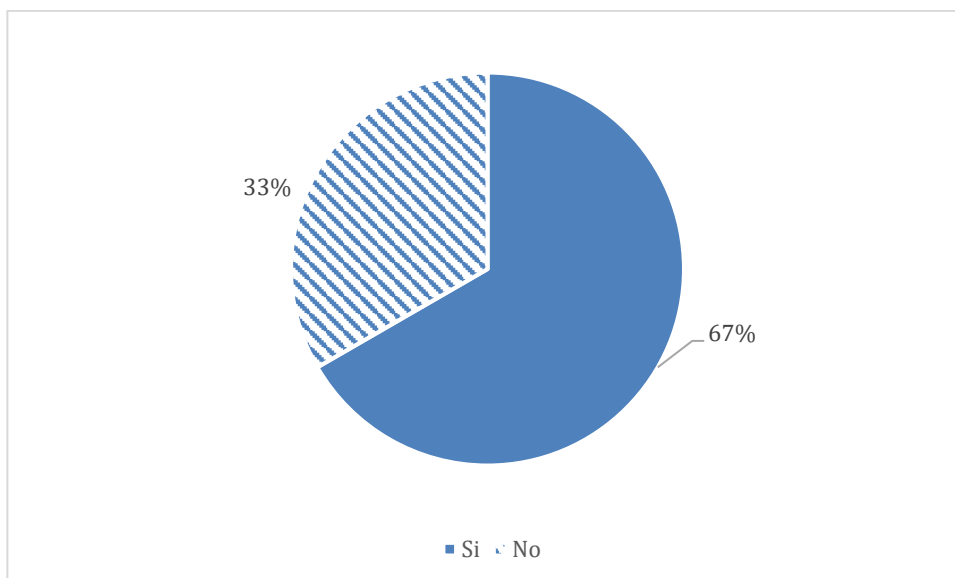
Fuente: Elaboración propia

5) ¿Se desarrollaron programas o iniciativas para mejorar las habilidades de los empleados en el área de *Supply Chain* durante el 2023?



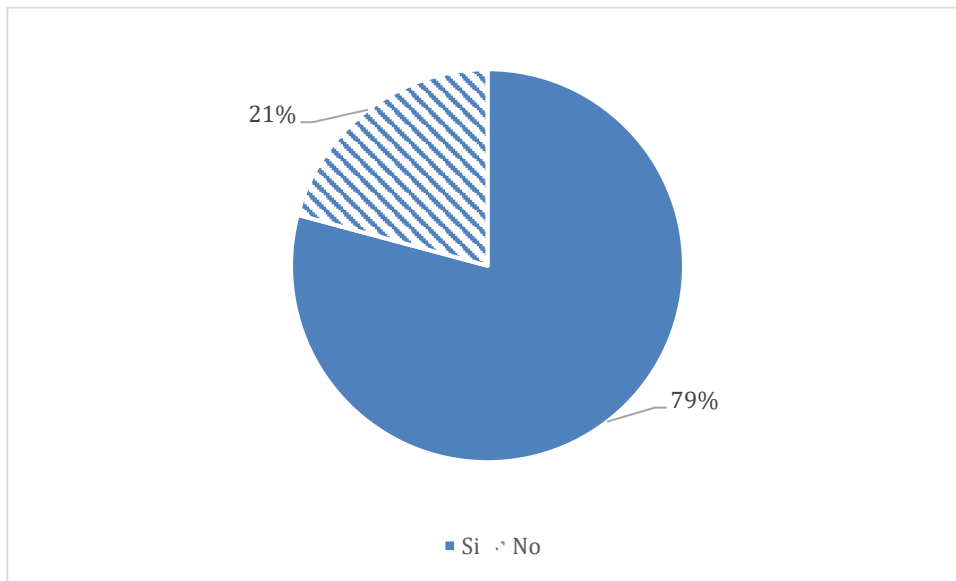
Fuente: *Elaboración propia*

6) ¿Considera que estos programas contribuyeron al desarrollo de habilidades de los empleados en la cadena de suministro?



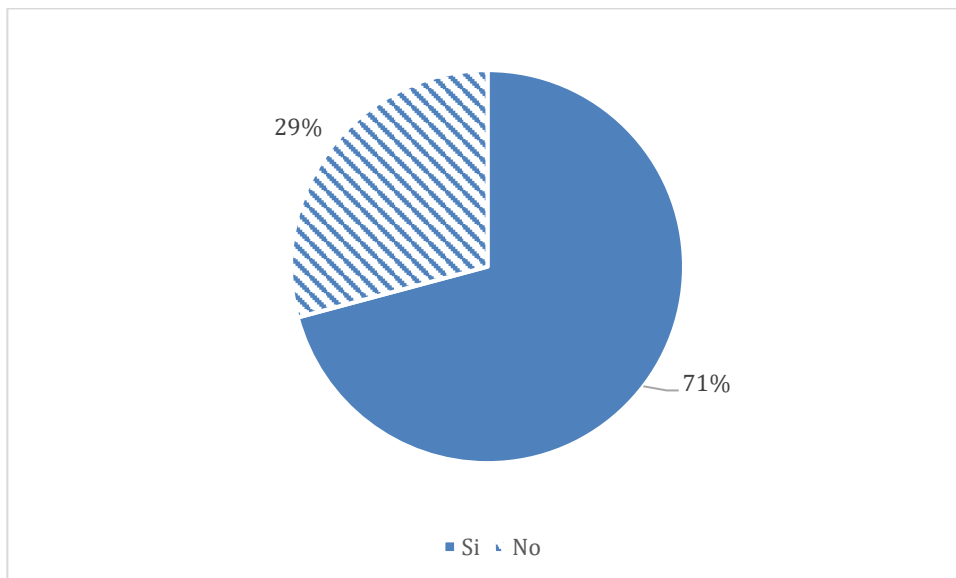
Fuente: *Elaboración propia*

7) ¿Se implementaron acciones para mejorar la comunicación y colaboración entre los equipos de la cadena de suministro en Automotriz Alvear durante el año pasado?



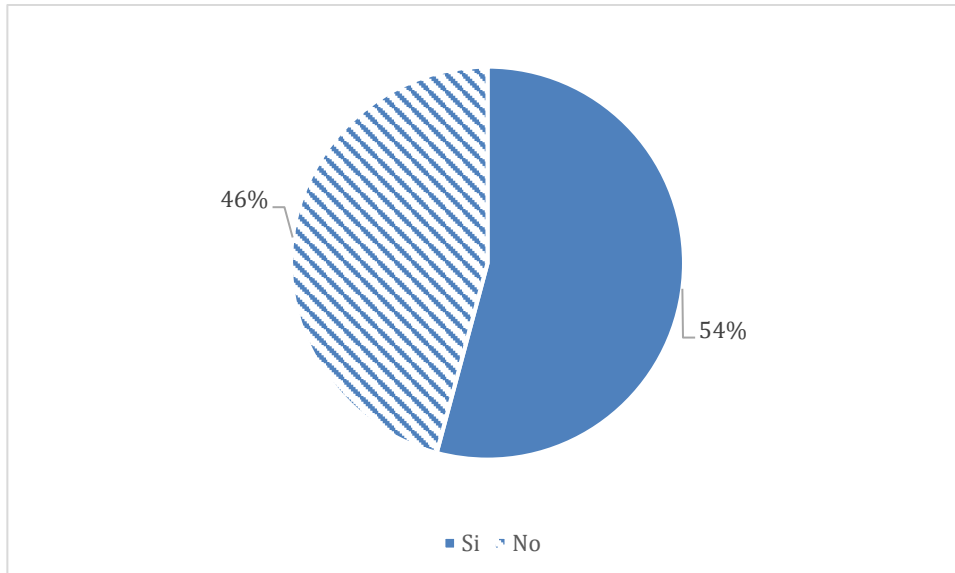
Fuente: Elaboración propia

8) ¿Ha percibido una mejora en la comunicación y colaboración entre los equipos como resultado de estas acciones?



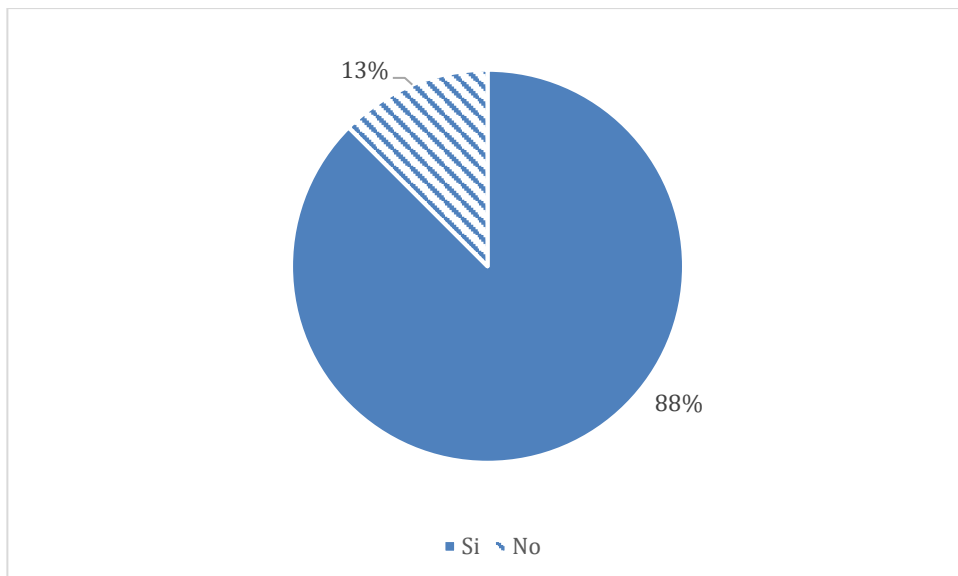
Fuente: Elaboración propia

9) ¿Se identificaron procedimientos de RR. HH. en el área de *Supply Chain* que necesitan mejoras para optimizar la eficiencia de la cadena de suministros?



Fuente: *Elaboración propia*

10) ¿Cree que sería beneficioso implementar recomendaciones específicas para mejorar las prácticas de RR.HH. en la cadena de suministro de Automotriz Alvear?



Fuente: *Elaboración propia*

Anexo 3: Matriz de Relación entre preguntas de Investigación y objetivos de la Tesina

Preguntas	Objetivos
¿Se implementaron prácticas de Recursos Humanos específicas en el área de <i>Supply Chain</i> de Automotriz Alvear durante el 2023?	Identificar y analizar las prácticas de Recursos Humanos (RR.HH.) en el área de <i>Supply Chain</i> de Automotriz Alvear durante el 2023, que impactan tanto positiva como negativamente en la eficiencia de la cadena de suministros.
¿Cree que estas prácticas tuvieron un impacto positivo en la eficiencia de la cadena de suministro?	Identificar y analizar las prácticas de Recursos Humanos (RR.HH.) en el área de <i>Supply Chain</i> de Automotriz Alvear durante el 2023, que impactan tanto positiva como negativamente en la eficiencia de la cadena de suministros.
¿Se llevaron a cabo medidas para retener el talento en Automotriz Alvear durante el 2023?	Evaluar el impacto de las prácticas de RR.HH. identificadas sobre los empleados y la cadena de suministros de Automotriz Alvear, considerando los aspectos de retención de talento, desarrollo de habilidades, mejora de la comunicación y colaboración, gestión del rendimiento, así como la promoción de una cultura de seguridad y bienestar.
¿Ha observado mejoras en la retención de empleados como resultado de estas medidas?	Evaluar el impacto de las prácticas de RR.HH. identificadas sobre los empleados y la cadena de suministros de Automotriz Alvear, considerando los aspectos de retención de talento, desarrollo de habilidades, mejora de la comunicación y colaboración, gestión del rendimiento, así como la promoción de una cultura de seguridad y bienestar.
¿Se desarrollaron programas o iniciativas para mejorar las	Evaluar el impacto de las prácticas de RR.HH. identificadas sobre los empleados y la cadena de

habilidades de los empleados en el área de <i>Supply Chain</i> durante el año pasado?	suministros de Automotriz Alvear, considerando los aspectos de retención de talento, desarrollo de habilidades, mejora de la comunicación y colaboración, gestión del rendimiento, así como la promoción de una cultura de seguridad y bienestar.
¿Considera que estos programas contribuyeron al desarrollo de habilidades de los empleados en la cadena de suministro?	Evaluar el impacto de las prácticas de RR.HH. identificadas sobre los empleados y la cadena de suministros de Automotriz Alvear, considerando los aspectos de retención de talento, desarrollo de habilidades, mejora de la comunicación y colaboración, gestión del rendimiento, así como la promoción de una cultura de seguridad y bienestar.
¿Se implementaron acciones para mejorar la comunicación y colaboración entre los equipos de la cadena de suministro en Automotriz Alvear durante el año pasado?	Evaluar el impacto de las prácticas de RR.HH. identificadas sobre los empleados y la cadena de suministros de Automotriz Alvear, considerando los aspectos de retención de talento, desarrollo de habilidades, mejora de la comunicación y colaboración, gestión del rendimiento, así como la promoción de una cultura de seguridad y bienestar.
¿Ha percibido una mejora en la comunicación y colaboración entre los equipos como resultado de estas acciones?	Evaluar el impacto de las prácticas de RR.HH. identificadas sobre los empleados y la cadena de suministros de Automotriz Alvear, considerando los aspectos de retención de talento, desarrollo de habilidades, mejora de la comunicación y colaboración, gestión del rendimiento, así como la promoción de una cultura de seguridad y bienestar.
¿Se identificaron procedimientos de RR.HH. en el área de <i>Supply Chain</i> que necesitan	Identificar los procedimientos de RR.HH. en el área de <i>Supply Chain</i> de Automotriz Alvear que requieren

mejoras para optimizar la eficiencia de la cadena de suministro?	mejoras para optimizar la eficiencia de la cadena de suministros.
¿Cree que sería beneficioso implementar recomendaciones específicas para mejorar las prácticas de RR.HH. en la cadena de suministro de Automotriz Alvear?	Proponer recomendaciones específicas para mejorar las prácticas de RR.HH. aplicadas en la cadena de suministros de Automotriz Alvear, con el objetivo de potenciar los efectos mencionados en la hipótesis y promover una mayor eficiencia operativa.

*Fuente: Elaboración propia*

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Albano, S. (2019). *Metodología de la Investigación en Administración* (2a reimp.). UNR Editora. Rosario.

Álvarez Méndez, C. (1995). *Metodología* (2a ed.). McGraw-Hill Education. Madrid.

Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro* (5a ed.). Pearson Education. México D.F.

Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14a ed.). Cengage Learning Editores. México D.F.

Calatayud, A & Katz, R. (2019). *Cadena de Suministro 4.0: Mejores Prácticas Internacionales y Hoja de Ruta para América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Washington D.C.

Chavez, J. & Torres – Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management*. (2da ed.). Ril Editores. Santiago de Chile.

Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. (5a ed.). McGraw – Hill Education. Bogotá.

Chiavenato, I. (2017). *Construcción de talentos: coaching & mentoring* (3a ed.). Elsevier Editora Ltda. São Paulo.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11a ed.). Pearson Education. México D.F.

Dolan, S., et al. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª ed.). McGraw-Hill Education. Madrid.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education. México D.F.

Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (3a ed.). ESIC Editorial. Madrid.

Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación* (3a ed.). Lumen. México D.F.

Werther, W. & Davis, K. (1991). *Administración de personal y de Recursos Humanos* (3a ed.). McGraw-Hill Education. México D.F.

### **Artículos en Internet**

Altay, N., Heaslip, G., Kovács, G., et al. (2018). *Innovación en las cadenas de suministro humanitario: una revisión sistemática*. Disponible en Sitio Web Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) <https://iaetfindurable.ca/files/publications/2018s-03.pdf>. Consultado el 12 de agosto del 2024.

*Application Tips*. (s.f.) Disponible en Sitio Web BMW Group <https://www.bmwgroup.jobs/en/explore-your-opportunities/application-tips.html>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

*Apostando al futuro: Ford realiza talleres de robótica – Aftermarket*. (s. f.). Disponible en Sitio Web Mundo After Market <https://mundoaftermarket.com/apostando-al-futuro-ford-realiza-talleres-de-robotica/>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

Argueta, E. L. (2019). El programa dual con el que BMW desarrolla talento. Disponible en Sitio Web El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/El-programa-dual-con-el-que-BMW-desarrolla-talento---20190920-0084.html>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

*Benefits.* (s.f.) Disponible en Sitio Web BMW Group <https://www.bmwgroup.jobs/mx/es/benefits.html>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty.* Disponible en Sitio Web Research Gate. [https://www.researchgate.net/publication/311798995\\_Talent\\_on\\_Demand\\_-\\_Managing\\_Talent\\_in\\_an\\_Age\\_of\\_Uncertainty](https://www.researchgate.net/publication/311798995_Talent_on_Demand_-_Managing_Talent_in_an_Age_of_Uncertainty). Consultado el 22 de octubre del 2024.

*Cómo enviar tu currículum a Ford.* (s. f.). Disponible en Sitio Web Ejemplos Curriculum. <https://ejemplos-curriculum.com/busqueda-de-empleo/Enviar-curriculum-a-ford>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

*Cómo el análisis de datos en evaluaciones 360 grados puede mejorar el desarrollo del talento en las organizaciones.* (s.f.) Disponible en Sitio Web Smart 360 Feedback <https://smart-360-feedback.com/es/articulos/articulo-como-el-analisis-de-datos-en-evaluaciones-360-grados-puede-mejorar-el-desarrollo-del-talento-en-las-organizaciones-187761>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

Díaz, M. (2022). *¿Cómo hacer un Análisis de las Necesidades de Capacitación (ANC) para tu empresa?* Disponible en Sitio Web Codimg <https://www.codimg.com/human-resources/blog/es/analisis-necesidades-capacitacion#:~:text=Si%20tuvi%C3%A9ramos%20que%20definirlo%20en,hacer%20su%20trabajo%20con%20eficacia>. Consultado el 17 de septiembre del 2024.

Doran, G. (s.f.). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives.* Disponible en Sitio Web Temple University - MIS Community. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>. Consultado el 17 de septiembre del 2024.

Estepa, P. (2021). *General Motors, historia de un gigante.* Disponible en Sitio Web Forbes <https://forbes.es/empresas/86576/general-motors-historia-de-un-gigante/>. Consultado el 12 de agosto del 2024.

Fawcett, S., Magnan G., & McCarter M. (2008). *Los puentes, barreras y beneficios de la gestión de la cadena de suministro. Gestión de la Cadena de Suministro: Una Revista Internacional*. Disponible en Sitio Web Academia.edu [https://www.academia.edu/17375234/Fawcett\\_S\\_E\\_Magnan\\_G\\_M\\_and\\_McCarter\\_M\\_W\\_2008\\_The\\_bridges\\_barriers\\_and\\_benefits\\_to\\_supply\\_chain\\_management\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_An\\_International\\_Journal\\_13\\_1\\_35\\_48?auto=download](https://www.academia.edu/17375234/Fawcett_S_E_Magnan_G_M_and_McCarter_M_W_2008_The_bridges_barriers_and_benefits_to_supply_chain_management_Supply_Chain_Management_An_International_Journal_13_1_35_48?auto=download). Consultado el 12 de agosto del 2024.

Gómez-Cedeño, M., Castán, J., & Guitart-Tarrés, L. (2014). *La importancia de los Recursos Humanos en la cadena de suministros*. Disponible en Sitio Web Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/68501/1/645687.pdf>. Consultado el 12 de agosto del 2024.

*Honda se sumó al proyecto ReconstruiRSE 2021-2023 (s.f.)* Disponible en Sitio Web Honda <https://www.honda.com.ar/honda-ReconstruiRSE-2021-2023.php>. Consultado el 22 de octubre de 2024.

*Mercedes Benz (s.f.)* Disponible en Sitio Web Premio Ciudadana [https://www.premiocidadania.com.ar/materiales/14-PRESENTACION\\_MERCEDES\\_BENZ\\_.pdf](https://www.premiocidadania.com.ar/materiales/14-PRESENTACION_MERCEDES_BENZ_.pdf). Consultado el 22 de octubre del 2024.

*Nuestros programas de Responsabilidad Social Empresaria (s.f.)* Disponible en Sitio Web Ford <https://www.ford.com.ar/acerca-de-ford/institucional/nuestros-programas/>. Consultado el 22 de octubre del 2024.

*PressClub Argentina · Articles · Recursos Humanos (s.f.)* Disponible en Sitio Web Press BMW Group <https://www.press.bmwgroup.com/argentina/article/topic/808/recursos-humanos>. Consultado el 22 de octubre de 2024

Sáez, E. (2024). *Plan de Desarrollo Individual: ¿Qué es?* Disponible en Sitio Web Lukkit <https://www.lukkit.com/articulo/plan-de-desarrollo-individual-construyelo-con->

[xito/#:~:text=Un%20Plan%20de%20Desarrollo%20Individual%20\(PDI\)%20en%20el%20contexto%20profesional,y%20profesionales%20para%20el%20empl](#)  
[eado..](#) Consultado el 17 de septiembre del 2024.

Volkswagen Navarra invierte 25,1 M€ en mejoras ergonómicas entre 2015 y 2020. (2020). Disponible en sitio <https://prevencionar.com/2020/10/04/volkswagen-navarra-invierte-251-me-en-mejoras-ergonomicas-entre-2015-y-2020/>. Web Prevencionar Consultado el 22 de octubre del 2024.

### **Tesis en Internet**

Bejarano, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*. Tesis de Grado, Universidad de Medellín. Disponible en <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>

Santacruz Villegas, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento dentro de la organización*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia. Disponible en <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/7425>

Varela Moros, J. (2023). *Cuidar el bienestar de los empleados: la cultura organizacional y su impacto*. Tesis de Grado, Universidad Jaume. Disponible en [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/203763/TFG\\_2023\\_Varella\\_Moros\\_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/203763/TFG_2023_Varella_Moros_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y)