

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : Sotelo Giselle Abigail	Apellido y Nombres del Director: Jose Humberto D' ARTERIO
DNI 37935562	DNI 13278099
Tema: Gestión de Recursos Humanos	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Citrícola Tucumana SA, Ruta Nacional N° 9 Km. 1308 – Los Nogales – Tafí Viejo – Tucumán.	

### 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Para cumplir las horas de la Práctica Profesional opté por trabajar en la empresa citrícola Vicente Trapani SA con el objetivo de aplicar mis conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de la Licenciatura en Administración.

Se presentó el plan de trabajo a fines de agosto, con la situación problemática, los objetivos, la metodología, el marco teórico y cronograma que sustentó luego el trabajo de campo. A partir de entonces, comencé una intensa lectura de bibliografía para comprender los principales enfoques de una gestión de los recursos humanos, la cual se extendió a lo largo de toda la realización de la PP. Fueron llevadas a cabo entrevistas (con empleados activos y no activos) de manera personal durante la jornada laboral y de manera virtual, focus group en forma remota mediante la plataforma zoom y observación in situ para comprender la cultura, principales valores y clima laboral de la empresa. Luego se procedió al análisis de los datos obtenidos; primeramente se realizó el diagnóstico de la visión y estrategias organizacionales, luego se procedí a entender la cultura, se analizó el estilo y sistemas de administración, también se esbozó un organigrama a modo de ejemplo para entender y separar las áreas de la empresa. Todos estos pasos fueron iterativos, es decir a medida que se procedía en cada uno, surgían correcciones o nuevas interpretaciones que requerían volver a pasos anteriores para efectuar cambios. Siempre con el apoyo de la bibliografía y otros trabajos de Gestión de Recursos Humanos en empresas del rubro. Por último, se elaboraron propuestas en base al diagnóstico planteado con la finalidad de orientar a la organización a dar los primeros pasos para pasar de una administración de personal a una efectiva gestión de recursos humanos. Se realizaron exposiciones en tres oportunidades, en la primera se expuso el plan de trabajo a desarrollar a lo largo del cuatrimestre, la segunda en una reunión de discusión y la tercera en el marco de la muestra académica de fin del período lectivo 2021, todas las exposiciones se desarrollaron mediante la plataforma zoom con la participación de compañeros y profesores de la cátedra. Finalmente el trabajo de investigación y sus propuestas fueron elevados a la gerencia de RRHH en un espacio de escucha y debate enriquecedor con los miembros del departamento.

Por otro lado quiero destacar la tarea de mi tutor quien siempre estuvo predispuesto, orientándome para proceder de manera correcta.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

El plan de trabajo original se cumplió en un 100% al día de la fecha.

Por otro lado, la justificación de las horas de la Práctica Profesional es la siguiente:

- Armado del Plan de trabajo: 20 horas
- Trabajo en la empresa en el mes de Agosto: 80 horas
- Trabajo en la empresa en el mes de Septiembre: 80 horas
- Trabajo en la empresa en el mes de Octubre: 80 horas
- Trabajo en la empresa en el mes de Noviembre: 80 horas
- Elaboración de Informes de avances: 20 horas
- Elaboración de Informe final: 20 horas
- Presentación del Informe final: 20 horas
- Total: 400 horas

### 4.- DIVULGACIÓN

Exposición Plan de trabajo. Fecha: 01/09/2021. Durante clase virtual en plataforma zoom.  
Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional.  
Fecha: 10 de noviembre de 2021.

X Muestra Académica “Jornadas de Investigación” organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 29 de noviembre al 03 de diciembre de 2021. Realizada mediante modalidad virtual en la plataforma Moodle.

### 5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Como formación complementaria de la Práctica profesional participe de:

JICES “I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, jurídicas y sociales” llevadas a cabo durante los días 14 y 15 de Octubre de 2021 y aprobadas por resolución CDECO N° 108/21. Esta participación me ayudo a enriquecer mis conocimientos y facilitaron mi trabajo diario.

Participaciones en charlas del foro:

 **Re: Foro de Reflexiones de la Charla de Ignacio Schuttemberger**

Muchas gracias Ignacio por tu presentación, resultado muy interesante.

Al usar data analytics, las empresas pueden estar mejor equipadas para tomar decisiones estratégicas y aumentar su volumen de negocios. Los data scientist son muy valorados en las grandes empresas ya que puedes predecir el éxito de un productos, la necesidad de cambio en un servicio o el comportamiento del cliente al analizar las tendencias en un área específica. Las organizaciones generan información muy valiosa que si no la sabemos administrar podemos perder grandes oportunidades de crecimiento.

Calificación máxima: - Enlace permanente    Mostrar mensaje anterior    Editar    Borrar    Responder

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



Re: Foro de Reflexiones de la Charla de Ana D'Arterio

Muchas gracias Ana por compartimos esta charla tan enriquecedora. Es cierto que la capacitación resulta una gran inversión en nosotros mismos, y lo importante que resulta hacerlo en forma periódica para que la misma sea constante.

Nosotros una vez recibidos creemos que trabajaremos felices y en confort 100%, pero lo cierto es que pasamos por muchos lugares hasta encontrar el puesto o la empresa en la que nos sentimos al máximo. Mientras tanto, debemos disfrutar el camino y seguir avanzando adquiriendo más y mejores herramientas para nuestra profesión.

Calificación máxima: -

[Enlace permanente](#) [Mostra mensaje anterior](#) [Editar](#) [Borrar](#) [Responder](#)



Re: Actividad: Foro de ejemplos del trabajo de campo a partir de la clase de Epistemología de la Administración

de Abigail Sotelo - Wednesday, 6 de October de 2021, 15:50

De la clase sobre Epistemología destaco lo siguiente:

\*Respecto al objeto investigado, la mayoría de las investigaciones que realizamos son basadas en empresas pero la complejidad surge al investigar a las personas que la conforman, ya que es la manera por la cual recolectamos datos y generalizamos conceptos para toda la organización.

\* Particularmente, la mayor complejidad en la elaboración del trabajo la encuentro en la definición del problema ya que requiere una "concepción holística". Al analizar los datos me pregunto muchas veces si con los mismos estoy respondiendo a la problemática planteada en un principio, de esta manera aprendo, corrijo y continuo la investigación, es un proceso de retroalimentación.

\* De acuerdo a lo desarrollado hasta ahora, describo mi investigación como socio-crítica ya que busco cambiar la situación actual. Pude relevar muchas situaciones y problemáticas a partir de las entrevistas realizadas a los empleados que me llevaron a proponer diversas mejoras.

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#)

### 6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:

Soy graduada de la facultad en la carrera de contador, desde que inicie mi experiencia en el mundo laboral sentí curiosidad e interés en la rama de la Licenciatura en administración, hoy me encuentro finalizando mis estudios en esta hermosa y tan enriquecedora carrera, me llevo otras perspectivas y una mirada más amplia que estoy segura me abrirán puertas a nuevas oportunidades y desafíos.

La experiencia lograda en esta Práctica profesional me ayudo mucho a integrar y aplicar los conceptos y herramientas adquiridas estos años de estudio. Me encuentro muy orgullosa de no sólo el resultado de estos meses de trabajo, sino también del tan enriquecedor proceso que fue necesario para conseguir el mismo.

Quiero además expresar mi agradecimiento a mi tutor, profesor Mg. D'Arterio, José Humberto por el apoyo y entusiasmo que me generó para poder realizar el trabajo. También a mis compañeros de facultad y de trabajo, a mi familia y amigos y a todos aquellos que en forma directa o indirecta me ayudaron en este camino.

Muchas gracias.

### 7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

7.1 Reunión de Discusión – Avances de la práctica profesional de la Licenciatura en Administración.

7.2 Certificado de participación en JICES "I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, jurídicas y sociales".

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

- 7.3 X Muestra Académica “Jornadas de Investigación”.
- 7.4 Plan de trabajo.
- 7.5 Informes de avance.
- 7.6 Trabajo de campo.



Firma del Estudiante

Fecha: 03/12/2021

Aclaración: SOTELO GISELLE ABIGAIL



Firma del Director

Fecha: 03/12/2021

Aclaración: JOSE HUMBERTO D' ARTERIO

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El trabajo de Abigail, es altamente satisfactorio porque no solo cumple con el objetivo de la Práctica Profesional sino que además, por su rigurosidad pudo presentarlo como propuesta a los directivos de la empresa en la que trabaja actualmente.

La Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de nuestro medio, en su gran Mayoría Pymes y empresas de familia, está en permanente tensión, atravesada por las variables económicas, culturales, socioeconómicas de una Provincia y un país complejos. A esto hay que agregar que sea cual fuere el rol que cada uno cumple, colaborador o líder de un grupo, siempre las políticas de RR.HH. estarán presentes en nuestro trabajo diario, explícitas o no. Siempre habrá tensión entre lo que la empresa quiere lograr realmente, lo que dice que quiere lograr y las acciones reales y esto genera desequilibrios en el trabajo de las personas y en la gestión de RR.HH.

Estos temas quedan reflejados en el trabajo que hoy presenta Abigail, y he ahí la labor del profesional, en este caso Licenciado en Administración, porque a partir del diagnóstico, del “donde estamos”, construir el “adonde queremos ir” y trabajar en el “cómo lo hacemos”, y todo esto en una empresa Pyme y de familia es todo un desafío.

Creo que el objetivo de la Práctica Profesional está cumplido con el presente trabajo y es de desear que a partir del mismo, la empresa en la que Abigail trabaja pueda trabajar en sus propuestas porque seguro “ganará” en muchos sentidos.

Mg. José Humberto D'Arterio

Firma del Director



Fecha: 03/12/2021

Aclaración: JOSE HUMBERTO D' ARTERIO

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**7.1 Reunión de Discusión – Avances de la práctica profesional de la Licenciatura en Administración.**

### REUNION DE DISCUSIÓN AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 10 de Noviembre de 2021, de 18:30 a 20:30 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

**Link:** <https://us02web.zoom.us/j/83365873364?pwd=TnVrNXNXc1ArVEFaM2wzV3FEc081UT09>

**ID de reunión:** 833 6587 3364

**Código de acceso:** pplea

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

<b>MIÉRCOLES 10/11</b>	
<b>Hora</b>	<b>Título del Trabajo</b>
18:30	<b>“Gestión Operativa de una Empresa Familiar”</b> Alumno: Camandona, Facundo José Tutor: Martínez, Víctor Francisco
18:45	<b>“Plan de Mejora Integral para el Circuito de Compras en PYME Familiar”</b> Alumno: Navarro Iglesias, Jorge Nicolás Tutor: García, Javier Antonio
19:00	<b>“Gestión de Recursos Humanos: Citrícola Tucumana SA”</b> Alumna: Sotelo, Giselle Abigail. Tutor: D’Arterio, José Humberto.
19:15	<b>“Estudio de Viabilidad: Local comercial”</b> Alumno: Sustaita Fuentes Maximiliano Tutora: Quinteros Fernández María de Lourdes
19:30	<b>“Elaboración de un Plan de Marketing para el Club Atlético San Martín”</b> Alumno: Semrik, Rodrigo Tutor: Mulki, Esteban

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**7.2** Certificado de participación en JICES “I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, jurídicas y sociales”.

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Jurídicas y Sociales 

Certifico que **Giselle Abigail Sotelo** D.N.I. **37.935.562** participó como **ASISTENTE** en las

**“ I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas,  
Jurídicas y Sociales ”**

Llevadas a cabo durante los días 14 y 15 de octubre de 2021 y aprobadas por Resolución CDECO N° 108 /21.

  
Esp. Teodolina Inés Zuviria  
Secretaría de Investigación  
y Extensión

  
Cra. María Rosa Panza de Miller  
Secretaría de Asuntos Académicos

  
Mg. Miguel Martín Nina  
Decano



Certificado N° 405

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 7.3 X Muestra Académica “Jornadas de Investigación”.

Link de video: [https://youtu.be/BR\\_Ut6k2sW8](https://youtu.be/BR_Ut6k2sW8).

<b>P51</b>	PRIMEROS PASOS PARA EL DESARROLLO DE UNA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR • PADILLA GUADALUPE
<b>P52</b>	<b>GESTION DE RRHH EN AGRICOLA TUCUMANA SA</b> • SOTELO GISELLE ABIGAIL
<b>P53</b>	DETECCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL EN UN DROGUERÍA DE TUCUMAN • HATEM PEREYRA SOFIA
<b>P54</b>	DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL • PEREZ FRARESSO FIORELLA
<b>P55</b>	ANÁLISIS Y DESARROLLO DE SISTEMAS PARA EL ÁREA VENTAS DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA • DÍAZ, JUAN JOSÉ
<b>P56</b>	GESTION DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA • SOSA LUCIANA MARÍA
<b>P57</b>	CREACIÓN DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA UNA PYME DEDICADA AL RUBRO COMERCIAL DENOMINADA “MUNDO SÚPER” • MASINO MARIA SIXTINA

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**7.4 Plan de trabajo.**

**Gestión de Recursos Humanos:  
Citrícola Tucumana SA**

Alumna: Sotelo, Giselle Abigail.  
Tutor: Mg. D'Arterio, José Humberto

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Índice:

Resumen.....	11
Introducción.....	12
Presentación del problema.....	13
Objetivos.....	13
Marco Teórico.....	14
Marco Metodológico.....	15
Cronograma.....	15
Bibliografía.....	16

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **Resumen:**

Las empresas familiares crecen, las tareas y decisiones que desde un principio son desarrolladas por los dueños o miembros de la familia deben ser delegadas; para muchas, este es un paso muy difícil de dar, los dueños continúan involucrándose en las tareas operativas y en decisiones que debería tomar el responsable o el líder de un departamento específico, esto es lo que las limita y no permite que las mismas continúen creciendo, no ven al capital humano como un recurso que, si es aprovechado, puede significar una ventaja importante con respecto a la competencia.

Este trabajo será desarrollado desde un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación acción para conocer y analizar la situación actual del departamento de recursos humanos y su desarrollo con respecto al sector administrativo, entender el funcionamiento de la empresa a fin de determinar propuestas o modificaciones en sus procesos.

Palabras Clave: Empresa familiar – Recursos Humanos – Cualitativo.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Introducción:

**Tucumán posee una estructura productiva altamente diversificada.** El clima subtropical con estación seca la convierte en una provincia con un enorme potencial. La disponibilidad de los recursos hídricos superficiales y subterráneos beneficia la diversidad del desarrollo agropecuario e industrial. La agroindustria citrícola es la segunda actividad más importante y se dedica a la producción de limones. La cadena productiva abarca desde la producción en el campo, donde la fruta de mejor calidad se cosecha en condiciones adecuadas para su comercialización en los mercados europeos, hasta su preparación para ser empacada y transportada en condiciones para su exportación. En la provincia existen 8 fábricas y 32 plantas de packaging que generan más de 40.000 puestos de trabajo directo en el sector citrícola. Según datos obtenidos por el INTA (Instituto Nacional de tecnología Agropecuaria) Tucumán cuenta con 50472 ha cultivadas para la actividad citrícola.

Este trabajo busca estudiar el departamento de Recursos Humanos de Citrícola Tucumana SA, la cual es una de las citrícolas más importantes de Tucumán, es una empresa familiar en la que actualmente trabaja la 3ra. Generación, su centro productor y oficinas de administración central se sitúan en Los Nogales.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **Presentación del problema:**

El departamento de Recursos Humanos de Citrícola Tucumana SA presenta un gran nivel de rotación en sus empleados, en los últimos 2 años roto el 90% del equipo de trabajo. Por otro lado, en el resto de la administración se puede ver un bajo rendimiento por parte de los empleados según las últimas auditorías externas realizadas por el estudio contable de la empresa; otras cuestiones a considerar, no menos importantes, son los comentarios que se escuchan de algunos empleados con respecto al descontento que les ocasiona las políticas o decisiones que toma el directorio. Por esto se considera relevante investigar y analizar este departamento a fin de proponer mejoras que lleven de una administración de personal a una efectiva gestión de recursos humanos.

Tutor: Mg. D'Arterio, José Humberto

Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las tareas que desarrolla el departamento de recursos humanos?
- ¿Cómo se desarrollan los procesos de administración del personal?
- ¿Cómo inciden estas prácticas en el desempeño del empleado?

### **Objetivo general**

Diagnosticar y realizar propuestas de gestión de recursos humanos para mejorar la gestión en Citrícola Tucumana SA.

### **Objetivo específico**

Describir la administración del personal, clarificarla y diagnosticarla. Diseñar una estrategia de RRHH. Proponer mejoras para conseguir que los recursos humanos sean una ventaja competitiva.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Marco teórico

#### **Dirección de personal vs. Dirección de recursos humanos**

Se identifican una serie de diferencias entre la Dirección de personal y la de Recursos Humanos.

- De personal="coste" a personal="recurso".

Las personas dejan de ser consideradas un coste, para convertirse, en las organizaciones que llevan a cabo una gestión moderna y eficaz, en el principal recurso competitivo de las mismas, por lo que es preciso darle la oportunidad y libertad necesarias para poder aportar todo su potencial al desarrollo de la empresa.

- De enfoque reactivo a enfoque proactivo.

Teniendo en cuenta el momento en el cual se llevan a cabo las acciones, una dirección de personal trata de solucionar problemas que ya se han planteado, son de tipo reactivo, por el contrario, una dirección de recursos humanos se anticipa a los problemas y dificultades que se prevé pueden surgir en el futuro y planifica las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos, es proactivo.

- De funciones aisladas a Gestión integrada.

En una Administración de personal es habitual hablar de las funciones de personal, principalmente las de empleo, formación, Administración, relaciones laborales y retribución. Estas funciones suelen corresponderse con departamentos independientes y que históricamente, han ido surgiendo aisladamente a medida que la evolución lógica de la empresa hacia aparecer problemas que los demandaban.

Por el contrario, la dirección de recursos humanos parte del principio de que la gestión dentro del área debe ser integrada, es decir, todas las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de unos objetivos y la elaboración de un Plan; los objetivos y la planificación de recursos humanos se elaboran dentro del marco definido por los objetivos y los planes estratégicos de la empresa; la gestión de recursos humanos estará formada, siempre, por tres fases íntimamente relacionadas entre sí: Planificación, implantación y evaluación.

- De nivel funcional a nivel estratégico.

La posición que habitualmente tiene la dirección de personal en el organigrama empresarial se corresponde al escalón funcional, por lo que no participa en la elaboración de los objetivos y planes estratégicos empresariales, no se considera que el responsable de personal pueda aportar "algo" a dicha planificación. En cambio en una Dirección de Recursos Humanos, el director de recursos humanos forma parte del nivel directivo más alto, con voz y voto a la hora de diseñar los planes estratégicos de la empresa.

- De enfoque del rasgo a enfoque de competencias.

Consideramos como competencia a "Grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta"; para que dichos comportamientos se puedan llevar a cabo hacen falta una serie de componentes: SABER (tener el conocimiento), SABER HACER (saber aplicar el conocimiento), SABER ESTAR (comportarse de forma adecuada con los miembros de la organización y en función a los valores y normas de la misma), QUERER HACER (que la persona esté motivada a hacerlo), PODER HACER (disponer de los medios y recursos necesarios para ser competente).

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Alinear la organización

Alinear significa elaborar respuestas estratégicas, sistémicas y coordinadas con las necesidades de la organización, implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos que puedan colaborar con las capacidades necesarias.

Una organización debe evitar la *esquizofrenia organizacional*, esto se presenta cuando la organización esta desalineada, el grado más alto de esquizofrenia se produce en el último nivel, el de la unidad que analizamos en el modelo de alineamiento cuando decimos o declaramos algo porque está en nuestra misión o valores organizacionales y terminamos por hacer algo distinto.

### Marco metodológico

Este trabajo de desarrollara desde un enfoque cualitativo con diseño de investigación acción ya que buscara entender y resolver problemáticas de una organización mediante información clara y concisa que ayude en la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas. La información se obtendrá de observaciones, entrevistas, documentación de la empresa, focus group.

### Cronograma

Tarea	semana	hs. Dentro de la empresa	Hs. Fuera de la empresa	
Plan de trabajo			20	
Profundizar marco teórico	30/08 al 03/09		20	
Recolección de datos: Observación	06/09 al 10/09	20		
Recolección de datos: entrevistas	13/09 y 14/09	10		
Primer informe de avance	15-sep		20	
Análisis de datos: Observación	20/09 al 25/09		20	
Análisis de datos: Entrevistas	27/09 al 01/10		20	
Recolección y análisis de datos: documentos	04/10 al 08/10	20	20	
Recolección y análisis de datos: Focus group	11/10 al 15/10	20	20	
Segundo informe de avance	15-oct		20	
Elaborar diagnostico: Cultura	18/10 al 22/10	10	10	
Elaborar diagnostico: Clima y tipo administrativo	25/10 al 29/10	10	10	
Elaborar diagnostico: Reclutamiento, selección y retención del personal	1/11 al 05/11	10	10	
Elaborar diagnostico: evaluación y control de desempeño.	08/11 al 12/11	10	10	
Tercer informe de avance	15-nov		20	
Desarrollar propuestas de mejora	15/11 al 19/11	10	20	
Desarrollar propuestas estratégicas	22/11 al 26/11	10	10	
Informe final	01-dic		20	
<b>Total</b>		<b>130</b>	<b>270</b>	<b>400</b>

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **Bibliografía**

- Alles, Martha. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Granica.
- Alles, Martha. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (Tercera ed.). Granica.
- Davis y Newstrom, (2005). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Mc.Graw Hill, México.
- Hatum, Andrés, (2015). Alineando la Organización. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Hernández Sampieri Roberto, C. C. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL Education.
- Idalberto, Chiavenato. (2009). Administración de Recursos Humanos: el capital de las organizaciones (Novena ed.). McGraw Hill.
- Kast, Freemont y Rosenzweig, James, (2009). Administración de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Puchol, Luis. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Séptima ed.). Diaz de Santos
- Artículo Humberto D'Arterio "Porqué Gestión de Recursos Humanos"
- Pagina web de la empresa: dirección anónima.
- Pagina web INTA: <https://inta.gob.ar/noticias/campana-citricola-2020-tucuman-cuenta-con-50472-ha-cultivadas>

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 7.5 Informes de avance.

#### 1° Informe de avance PP

**Nombre del trabajo:** Gestión de Recursos humanos Citrícola Tucumana SA

**Alumno:** Sotelo, Giselle Abigail – DNI: 37.935.562

**Tutor:** Mg. D'Arterio, José Humberto

#### **Actividades realizadas durante el primer mes.**

- Presentación del Plan de Trabajo
- Lectura de bibliografía – Artículo Humberto D'Arterio “Porqué Gestión de Recursos Humanos”
- Lectura Bibliografía - Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Lectura Bibliografía: Puchol, Luis. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Séptima ed.). Díaz de Santos
- Recolección de datos mediante observación desde mi puesto de trabajo en la empresa, relevando el comportamiento de los empleados en sus puestos durante la jornada laboral, sus costumbres, la comunicación entre los mismos, su comportamiento y actitud en presencia de los directivos o dueños de la empresa y su comportamiento durante su ausencia.
- Recolección de datos mediante entrevistas realizadas a empleados de distintos puestos en la administración (departamento Contable-impositivo, departamento de finanzas, departamento de compras), entrevistas también a los empleados del departamento de recursos humanos.
- Recolección de datos accediendo a la página web de la empresa: <https://vicentetrapaniweb.com/>, relevando su misión, visión y valores declarados.

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **2° Informe de avance PP**

**Nombre del trabajo:** Gestión de Recursos humanos Citrícola Tucumana SA

**Alumno:** Sotelo, Giselle Abigail – DNI: 37.935.562

**Tutor:** Mg. D'Arterio, José Humberto

### **Actividades realizadas durante el segundo mes.**

- Presentación del Plan de Trabajo reformulado.
- Recolección de datos mediante entrevistas realizadas a ex empleados de la empresa.
- Capacitación en las JICES.
- Análisis de los datos recabados mediante observación, se analiza el comportamiento de los empleados, su cultura, valores, costumbres y se compara con los valores declarados por la empresa, se analiza si las herramientas con las que dispone el empleado le permiten desarrollar su labor con competitividad.
- Análisis de los datos recabados mediante entrevistas realizadas a empleados activos de la empresa del sector de Administración. Se analizan sus declaraciones de conformidad y propuestas de mejora a las prácticas que actualmente lleva a cabo el dpto. de Recursos Humanos.
- Análisis de los datos recabados mediante el estudio de documentos o contratos de los empleados de la empresa, se analiza si los empleados efectivamente toman las licencias solicitadas y las razones por las que se efectúan suspensiones al personal.
- Recolección de datos mediante focus group realizado con 5 empleados del sector de Administración.

<p style="text-align: center;"><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **3° Informe de avance PP**

**Nombre del trabajo:** Gestión de Recursos humanos Citrícola Tucumana SA

**Alumno:** Sotelo, Giselle Abigail – DNI: 37.935.562

**Tutor:** Mg. D'Arterio, José Humberto

#### **Actividades realizadas durante el tercer mes.**

- Presentación de la reunión de discusión.
- Análisis de datos recolectados por entrevistas realizadas a ex empleados de la empresa.
- Relectura de “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias” Granica.
- Elaboración del diagnóstico de la empresa a partir del análisis realizado sobre la visión y estrategias organizacionales; descripción del estilo de administración adoptado por la organización bajo estudio.
- Elaboración de propuestas de mejoras a la gestión de recursos humanos de la empresa a fin de definir una estrategia de recursos humanos que acerque a la organización hacia una gestión efectiva del capital humano.
- Análisis de los datos recolectados en focus group realizado a 5 empleados de la empresa.
- Corrección de observaciones recibidas en la reunión de discusión.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**7.6 Trabajo de campo.**

**Gestión de Recursos Humanos:  
Citrícola Tucumana SA**

Alumna: Sotelo, Giselle Abigail.  
Tutor: Mg. D'Arterio, José Humberto

<p style="text-align: center;"><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Índice:**

Resumen.....	22
Introducción.....	23
Presentación del problema.....	24
Objetivos.....	24
Marco Teórico.....	25
Marco Metodológico.....	27
Recolección de información.....	27
Diagnostico.....	31
Propuestas.....	35
Bibliografía.....	37

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **Resumen:**

Las empresas familiares crecen, las tareas y decisiones que desde un principio son desarrolladas por los dueños o miembros de la familia deben ser delegadas; para muchas, este es un paso muy difícil de dar, los dueños continúan involucrándose en las tareas operativas y en decisiones que debería tomar el responsable o el líder de un departamento específico, esto es lo que las limita y no permite que las mismas continúen creciendo, no ven al capital humano como un recurso que, si es aprovechado, puede significar una ventaja importante con respecto a la competencia.

Este trabajo será desarrollado desde un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación acción para conocer y analizar la situación actual del departamento de recursos humanos y su desarrollo con respecto al sector administrativo, entender el funcionamiento de la empresa a fin de determinar propuestas o modificaciones en sus procesos.

Palabras Clave: Empresa familiar – Recursos Humanos – Cualitativo.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Introducción:

Tucumán posee una estructura productiva altamente diversificada. El clima subtropical con estación seca la convierte en una provincia con un enorme potencial. La disponibilidad de los recursos hídricos superficiales y subterráneos beneficia la diversidad del desarrollo agropecuario e industrial. La agroindustria cítrica es la segunda actividad más importante y se dedica a la producción de limones. La cadena productiva abarca desde la producción en el campo, donde la fruta de mejor calidad se cosecha en condiciones adecuadas para su comercialización en los mercados europeos, hasta su preparación para ser empacada y transportada en condiciones para su exportación. En la provincia existen 8 fábricas y 32 plantas de packaging que generan más de 40.000 puestos de trabajo directo en el sector cítrico. Según datos obtenidos por el INTA (Instituto Nacional de tecnología Agropecuaria) Tucumán cuenta con 50472 ha cultivadas para la actividad cítrica.

Este trabajo busca estudiar el departamento de Recursos Humanos de Cítrica Tucumana SA, la cual es una de las cítricas más importantes de Tucumán, es una empresa familiar en la que actualmente trabaja la 3ra. Generación, su centro productor y oficinas de administración central se sitúan en Los Nogales.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **Presentación del problema:**

El departamento de Recursos Humanos de Citrícola Tucumana SA presenta un gran nivel de rotación en sus empleados, en los últimos 2 años roto el 90% del equipo de trabajo. Por otro lado, en el resto de la administración se puede ver un bajo rendimiento por parte de los empleados según las últimas auditorías externas realizadas por el estudio contable de la empresa; otras cuestiones a considerar, no menos importantes, son los comentarios que se escuchan de algunos empleados con respecto al descontento que les ocasiona las políticas o decisiones que toma el directorio. Por esto se considera relevante investigar y analizar este departamento a fin de proponer mejoras que lleven de una administración de personal a una efectiva gestión de recursos humanos.

Tutor: Mg. D'Arterio, José Humberto

Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las tareas que desarrolla el departamento de recursos humanos?
- ¿Cómo se desarrollan los procesos de administración del personal?
- ¿Cómo inciden estas prácticas en el desempeño del empleado?

### **Objetivo general**

Diagnosticar y realizar propuestas de gestión de recursos humanos para mejorar la gestión en Citrícola Tucumana SA.

### **Objetivo específico**

Describir la administración del personal, clarificarla y diagnosticarla. Diseñar una estrategia de RRHH. Proponer mejoras para conseguir que los recursos humanos sean una ventaja competitiva.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Marco teórico

#### **Dirección de personal vs. Dirección de recursos humanos**

Se identifican una serie de diferencias entre la Dirección de personal y la de Recursos Humanos.

- De personal="coste" a personal="recurso".

Las personas dejan de ser consideradas un coste, para convertirse, en las organizaciones que llevan a cabo una gestión moderna y eficaz, en el principal recurso competitivo de las mismas, por lo que es preciso darle la oportunidad y libertad necesarias para poder aportar todo su potencial al desarrollo de la empresa.

- De enfoque reactivo a enfoque proactivo.

Teniendo en cuenta el momento en el cual se llevan a cabo las acciones, una dirección de personal trata de solucionar problemas que ya se han planteado, son de tipo reactivo, por el contrario, una dirección de recursos humanos se anticipa a los problemas y dificultades que se prevé pueden surgir en el futuro y planifica las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos, es proactivo.

- De funciones aisladas a Gestión integrada.

En una Administración de personal es habitual hablar de las funciones de personal, principalmente las de empleo, formación, Administración, relaciones laborales y retribución. Estas funciones suelen corresponderse con departamentos independientes y que históricamente, han ido surgiendo aisladamente a medida que la evolución lógica de la empresa hacia aparecer problemas que los demandaban.

Por el contrario, la dirección de recursos humanos parte del principio de que la gestión dentro del área debe ser integrada, es decir, todas las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de unos objetivos y la elaboración de un Plan; los objetivos y la planificación de recursos humanos se elaboran dentro del marco definido por los objetivos y los planes estratégicos de la empresa; la gestión de recursos humanos estará formada, siempre, por tres fases íntimamente relacionadas entre sí: Planificación, implantación y evaluación.

- De nivel funcional a nivel estratégico.

La posición que habitualmente tiene la dirección de personal en el organigrama empresarial se corresponde al escalón funcional, por lo que no participa en la elaboración de los objetivos y planes estratégicos empresariales, no se considera que el responsable de personal pueda aportar "algo" a dicha planificación. En cambio en una Dirección de Recursos Humanos, el director de recursos humanos forma parte del nivel directivo más alto, con voz y voto a la hora de diseñar los planes estratégicos de la empresa.

- De enfoque del rasgo a enfoque de competencias.

Consideramos como competencia a "Grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta"; para que dichos comportamientos se puedan llevar a cabo hacen falta una serie de componentes: SABER (tener el conocimiento), SABER HACER (saber aplicar el

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

conocimiento), SABER ESTAR (comportarse de forma adecuada con los miembros de la organización y en función a los valores y normas de la misma), QUERER HACER (que la persona esté motivada a hacerlo), PODER HACER (disponer de los medios y recursos necesarios para ser competente).

### Alinear la organización

Alinear significa elaborar respuestas estratégicas, sistémicas y coordinadas con las necesidades de la organización, implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos que puedan colaborar con las capacidades necesarias.

Una organización debe evitar la *esquizofrenia organizacional*, esto se presenta cuando la organización esta desalineada, el grado más alto de esquizofrenia se produce en el último nivel, el de la unidad que analizamos en el modelo de alineamiento cuando decimos o declaramos algo porque está en nuestra misión o valores organizacionales y terminamos por hacer algo distinto.

### Planificación organizacional y planificación específica de los recursos humanos.

1. ¿Cuál es el foco del negocio/actividad de la organización?
2. ¿Qué capacidades (conocimientos y competencias) necesita la organización para cumplir los objetivos estratégicos?
3. ¿Cómo aplicar las diferentes herramientas de Recursos Humanos para aprovechar, reforzar o eventualmente adquirir las capacidades necesarias (conocimientos y competencias)?

Antes de analizar las respuestas a estas preguntas, se sugiere tener en cuenta:

- Que se podrá obtener diferentes respuestas si la empresa posee diferentes negocios, actúa en diferentes mercados, etc.;
- Que se podrá encontrar diferencias, no ya en el mercado sino entre las personas, si tiene emplazamientos en diferentes zonas geográficas (es decir, diferentes culturas organizacionales).

### Gestión por competencias

Usualmente la visión y la estrategia la fijan o determinan un número muy reducido de personas, y deberán ser llevadas a cabo por todos los integrantes de la organización. No existen puestos que contribuyen a la estrategia y otros que no. Las organizaciones - usualmente- no poseen puestos innecesarios dentro de su estructura; por lo tanto, todos, en mayor o menor medida, así como las personas que los ocupan, son necesarios y deben contribuir a alcanzar la estrategia organizacional.

### La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles. Misión. Visión. Estrategia. Definición del modelo.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

niveles, posean ciertas características. Estas se denominan competencias en la aplicación de esta metodología.

### **Modelo de competencias. Las diferentes competencias que lo integran**

**Competencias cardinales:** Representan lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representa valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

**Competencias específicas gerenciales:** Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se refieren a todas las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

**Competencias específicas por área:** Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área particular.

Técnica del Incidente Crítico: fue descrita por primera vez en 1954 por el psicólogo estadounidense John C. Flanagan. Es un sistema de indagación cualitativa que integra diversos procedimientos para recolectar observaciones directas de la conducta humana. Estas prospecciones se denominan 'incidentes' y se emplean para describir principios psicológicos generales. También se utilizan para resolver problemas prácticos.

1. Identificar los objetivos principales.
2. Generar un procedimiento
3. Recolectar datos
4. Analizar los datos
5. Interpretar y reportar resultados

### **Marco metodológico**

Este trabajo de desarrollara desde un enfoque cualitativo con diseño de investigación acción ya que buscara entender y resolver problemáticas de una organización mediante información clara y concisa que ayude en la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas. La información se obtendrá de observaciones, entrevistas, documentación de la empresa, focus group.

### **Recolección de información:**

#### **❖ Entrevista con empleados:**

Se realizaron entrevistas abiertas no estructuradas con empleados de distintos departamentos del sector Administrativo (Dpto. Compras, Dpto. Proveedores, Dpto. contable-impositivo, Dpto. Control de gestión) con la finalidad de relevar información sobre el proceso de selección, visión, misión, valores de la empresa, estructura, cultura y clima laboral.

En cuanto al proceso de selección, la mayoría de los empleados ingresaron por búsquedas que publico la empresa en computrabajo, algunos por el programa de prácticas profesionales de la facultad y unos pocos por recomendación o referencia de los dueños. En cuanto al proceso de inducción, el mismo actualmente no se lleva a cabo en la empresa, el ingresante comienza a trabajar y no es presentado con todos los empleados de la empresa, tampoco se le brinda una visita guiada a toda la planta para conocer trabajadores de otros sectores y familiarizarse con el circuito de la empresa, el mismo ingresante es quien se presenta con sus compañeros del sector ,y muchas veces, a los meses de intercambiar mails o llamadas con otros empleados los puede conocer en forma personal en alguna reunión o bien por cruzarse en el horario de almuerzo, tampoco

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

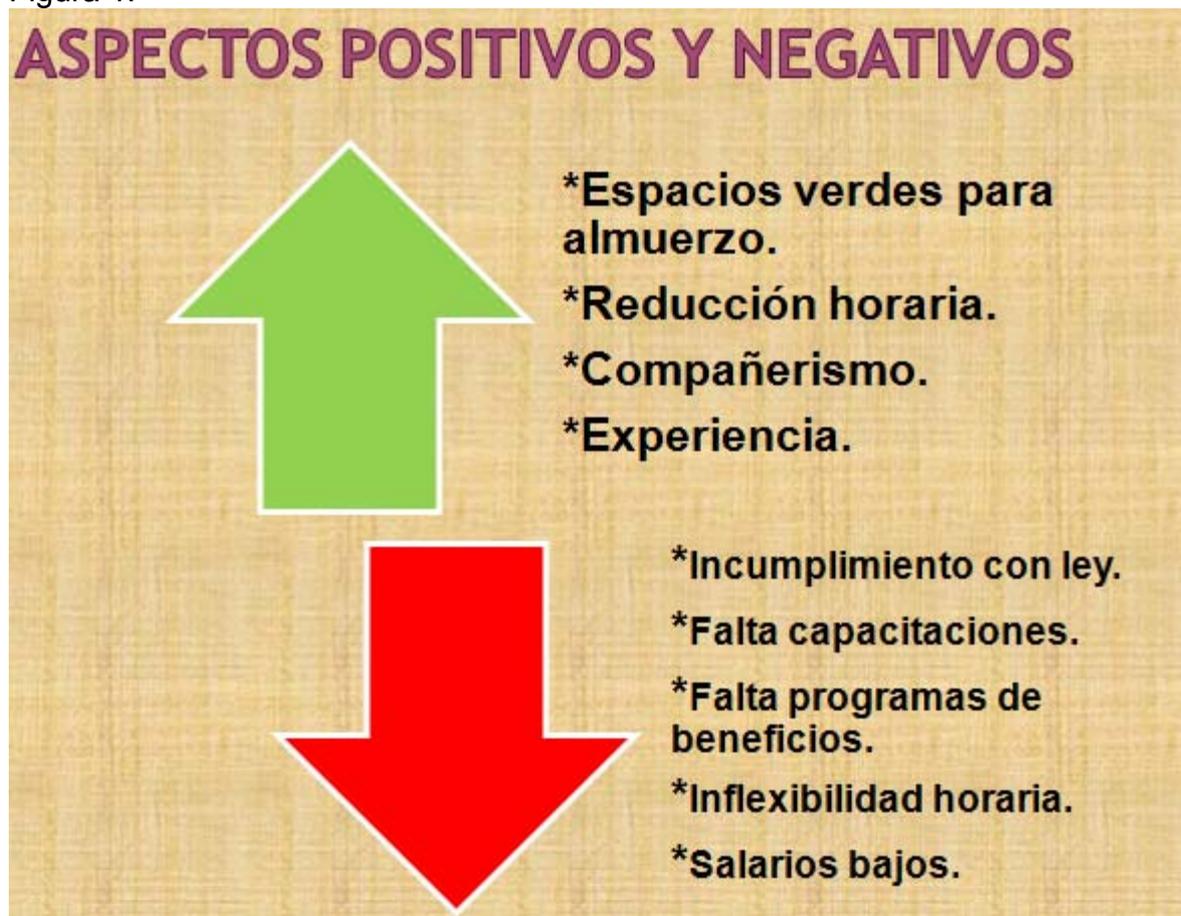
le son explicadas sus tareas, no cuenta con un manual de procedimientos de la persona que trabajaba anteriormente en el puesto, el manejo del sistema de gestión como sus tareas le es explicado por un compañero del sector, un entrevistado expresa “aprendí a prueba y error, sobre la marcha voy mejorando el desarrollo de mis tareas”.

La mayoría de los empleados conocen la misión, visión y valores de la empresa pero la expresan de memoria ya que una semana antes de la entrevista la misma les fue comunicada en una reunión exprés; un entrevistado expresa “Ofrecer la mejor calidad de nuestros productos, ser sustentables, es decir, cuidar y respetar el medioambiente y cuidar los recursos humanos de la empresa”, en cuanto a esta última, los entrevistados expresan su disconformidad ya que no se sienten cuidados por la empresa, expresan “ no nos brindan capacitaciones, flexibilidad horaria ni programas de beneficios”.

En cuanto a la motivación, algunos expresan que se sienten motivados porque valoran la experiencia y el enriquecimiento profesional que adquieren en una empresa de esta magnitud, otros en cambio, están desmotivados ya que su esfuerzo, experiencia y calidad de trabajo no es valorado económica ni socialmente por la organización.

Se les consulto a los colaboradores sobre aspectos positivos y negativos que dentro de la empresa, resaltaron los siguientes:

Figura 1.



Fuente: Elaboración propia.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### ❖ Observación directa:

Se considero aplicar la técnica del incidente crítico: dada la posición laboral que ocupo actualmente en la empresa tuve la oportunidad de presenciar incidentes en varias ocasiones como enfrentamientos entre empleados y gerentes, discusiones telefónicas subidas de tono entre el gerente de área con empleados de otros sectores no administrativos, uso del celular en horario laboral, atención de llamadas telefónicas por cuestiones personales.

Se pudo observar cambios en la actitud de los colaboradores en presencia de la directora general y en ausencia de la misma. Los empleados se encuentran relajados, se puede escuchar una radio con música que se comparte a toda la oficina, se escuchan bromas y risas entre los empleados; en cuanto la directora llega a su oficina ubicada en el piso, los empleados toman una actitud más tensa, la oficina se llama al silencio profundo, solo algunos empleados escuchan radio con auriculares y las conversaciones se limitan a temas laborales. Por otro lado, también se observo demoras en el desarrollo de las tareas y quejas de los empleados por mal funcionamiento de los sistemas de gestión con los que opera la empresa, errores en el Outlook o en paquete office.

### ❖ Análisis de documentación:

Se analizaron nominas, mails recibidos y enviados por el sector de RRHH, papeles por liquidación de sueldos, gestión y políticas de permisos o licencias del personal. Del estudio de los mismos se pudo observar lo siguiente:

- Los empleados administrativos están encuadrados como empleados “fuera de convenio”; los pertenecientes a otros sectores se encuadran dentro del gremio correspondiente; UATRE (Unión Argentina de trabajadores rurales y estibadores) o FTIA (Federación de trabajadores de Industrias de la Alimentación).
- En caso de enfermedad la mayoría de los empleados del sector administrativo se reintegran a sus labores antes de haberse cumplido los días de reposo prescripto por sus médicos, incluso algunos trabajan en home office. Al consultar los motivos por los cuales no cumplen con el reposo expresan que tienen muchas tareas que no quieren acumular o no quieren dar una “mala impresión” a la empresa.
- Los ajustes salariales no se definen por ninguna paritaria, el % de aumento resulta de la decisión tomada por el directorio (reunión en la cual no participa el Jefe ni el gerente de RRHH). Se realizan 2 ajustes en el año (Abril y Octubre), en ocasiones el % de aumento no es el mismo para todo el personal, y se presentaron oportunidades en las que el aumento fue nulo para algunos empleados para “castigar su mal desempeño”. El empleado conoce su aumento un día antes o el mismo día de cobro, en el caso de no recibir aumento no recibe una explicación por parte del directorio ni por parte del gerente del área, es el empleado quien debe exigir una explicación en reiteradas ocasiones.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Los empleados encuadrados como “fuera de convenio” no reciben beneficios superiores a los encuadrados en otros gremios. Al ingresar, se le comunica al empleado que sus aumentos o beneficios se determinaran teniendo como referencia el gremio del comercio pero no se aplican los mismos % y tampoco se otorgan las mismas licencias o beneficios que acuerda el comercio, como por ejemplo: el comerciante goza de días de mudanza y 2 días más en la licencia por matrimonio; tampoco se benefician con bonos o aumentos que le son otorgados a los empleados comerciales; es decir, presentan condiciones inferiores a las pactadas por OSECAC.
- Se observaron planillas por capacitación firmadas por los empleados, las cuales no fueron recibidas. Los colaboradores fueron obligados a firmar para que la empresa pueda presentar conformidad en una auditoría realizada por GLOBAL GAP, quienes no solo observan o auditan los procesos y la calidad del producto que ofrece la empresa sino también su gestión con los recursos humanos.
- A los empleados se les permite solo 5 minutos de demora para el ingreso a la empresa a pesar de que la misma se sitúa en una zona alejada, una vez excedido este limite el empleado debe pasar por recursos humanos para dar explicación de su demora y firma un llamado de atención.
- El empleado “fuera de convenio” no cobra horas extras por el desarrollo de sus tareas fuera del horario laboral.
- Se observa que el Gerente de Finca y Gerente de Comercio son a su vez integrantes del Directorio, por lo que el Gerente de Administración y RRHH en muchas ocasiones recibe directivas cruzadas entre las comunicadas por el Gte. Gral. Y las de los dueños de la empresa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Diagnostico

Mediante el análisis de las observaciones, entrevistas y los documentos de la empresa se pudieron sacar las siguientes conclusiones:

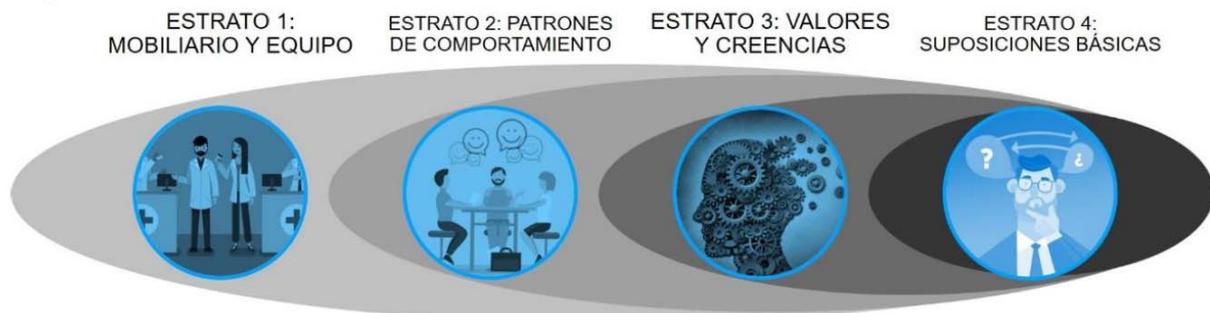
#### **Visión y estrategias organizacionales:**

Se llegó a la conclusión de que la empresa es una PYME en crecimiento pero no deja de ser una empresa familiar, se encargó de buscar y contar con profesionales en los puestos de mandos medios pero no termina de delegar la toma de decisiones, tampoco hace partícipe al sector de RRHH en la definición del ajuste salarial. La filosofía e ideas que tienen actualmente los directores (tercera generación) son muy arraigadas a los de la primera y segunda generación que trabajó y fundó la empresa. Ellos mismos se consideran como los patrones a quienes todos los deben obedecer y no contradecir, tampoco se encuentran abiertos a la escucha de nuevas propuestas o cambios, consideran que nadie mejor que ellos mismos pueden discutir y tomar decisiones para el crecimiento de la empresa, consideran que los empleados buscan satisfacer sus propias necesidades y que las mismas van en detrimento con las de la empresa.

**Modelo de Cultura Organizacional por Edgar Schein.** Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Para conocer una organización, el primer paso es comprender la cultura, por lo que se observaron y comprendieron los distintos estratos de la misma:

Figura 2



Fuente: Elaboración Propia.

- ❖ Estrato 1: mobiliario y equipo: la tecnología que presenta la misma es simple y básica, la necesaria para poder llevar a cabo las labores administrativas, si bien la organización cuenta con un sistema configurado a medida para resolver las necesidades de información de la misma, presenta actualizaciones pendientes de realizarse, cuenta con licencias limitadas y no se cuenta con un plan de mantenimiento por lo que eventualmente hay fallas y problemas que entorpecen el trabajo de los empleados.
- ❖ Estrato 2: patrones de comportamiento: las tareas son llevadas a cabo de

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

manera flexible, cada sector define las tareas prioritarias y aquellas secundarias que si bien son indispensables, pueden ser reprogramadas.

Muchas veces se castiga a algunos empleados por no cumplir con tareas de prioridad para el directorio u otro sector administrativo. Tanto normas de trabajo, como reglamentos y procesos no están claramente definidos.

- ❖ Estrato 3: El comportamiento de las personas dentro de la empresa es descontracturado, flexible y adaptado al ambiente cuando la directora no se encuentra en su escritorio, en su presencia la oficina permanece en silencio y la postura de los empleados se vuelve tensa.
- ❖ Estrato 4: La reacción de los empleados es de frustración y cansancio, siempre están esperando alguna autorización o control por parte de superiores que integran el directorio, entorpeciendo el desempeño de los empleados en lo que teóricamente es importante: la atención de proveedores durante la campaña. De esta manera se obstaculizan y contradicen las pocas normas establecidas para el funcionamiento acorde de los procesos. Como Herber Simon (2007) indica en su artículo: "Gouldner sugiere que la creación de reglas y normas en el trabajo orienta la acción a los participantes corporativos que se apartan de los objetivos de la empresa y de quienes intentan quedarse en la cúspide de la pirámide. Los miembros organizacionales aprenden a imitar el comportamiento mínimo aceptable, el que los superiores consideran un fracaso, lo que a su vez conlleva una supervisión más estrecha que aumenta el grado de tensión dentro del grupo de trabajo, y altera, finalmente, el equilibrio original que se esperaba conseguir a través de la implementación de las reglas y normas." Esto refleja claramente la realidad de la citrícola y el fracaso de los controles que si bien son importantes, no son desarrollados de manera oportuna y provocan cuellos de botella en los procesos. Esto generó un distanciamiento entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de cada empleado.

Luego del análisis de los estratos, se puede caracterizar la cultura de Citrícola Tucumana SA como **apática** ya que existe un bajo interés por las personas y por los resultados. Se refleja una situación de escepticismo y desmoralización, siendo los líderes personas alienadas e ineptas; el trabajo está gobernado más por intereses creados o asuntos políticos que por la efectividad y la eficiencia. Ante este panorama, se pone en riesgo la viabilidad de la empresa.

### Estilo de administración

El estilo adoptado por el gerente cumple con la concepción tradicional (teoría X). Piensan que el único factor motivante de los empleados es el económico y que los ajustes salariales significan grandes costos económicos para la empresa, es decir, se considera al personal como un coste y no como un recurso competitivo. Por esto no realizan inversiones en capacitaciones ni en programas de beneficios para los mismos, las capacitaciones solo se llevan a cabo para cumplir con formalidades de auditorías realizadas por externos. No se tienen en cuenta las emociones de los empleados, hay una marcada apatía y desinterés sobre la vida personal de cada uno. Se busca neutralizar esos sentimientos de manera que afecten lo menor posible en el desempeño, ya que son considerados un estorbo y contradicen los objetivos

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

empresariales. A su vez, las funciones son aisladas, las decisiones por “castigar un mal desempeño” son tomadas sin tener en cuenta las evaluaciones de desempeño que realiza la empresa, o por lo menos una devolución del superior directo del empleado a quien se castiga, las capacitaciones que dicta la citrícola no surgen de sugerencias de los empleados ni del análisis de los resultados de las evaluaciones realizadas, de esta forma no existe una retroalimentación de las mismas ni sus resultados son usados de manera oportuna para una mejora en la gestión del capital humano.

### **Clima organizacional**

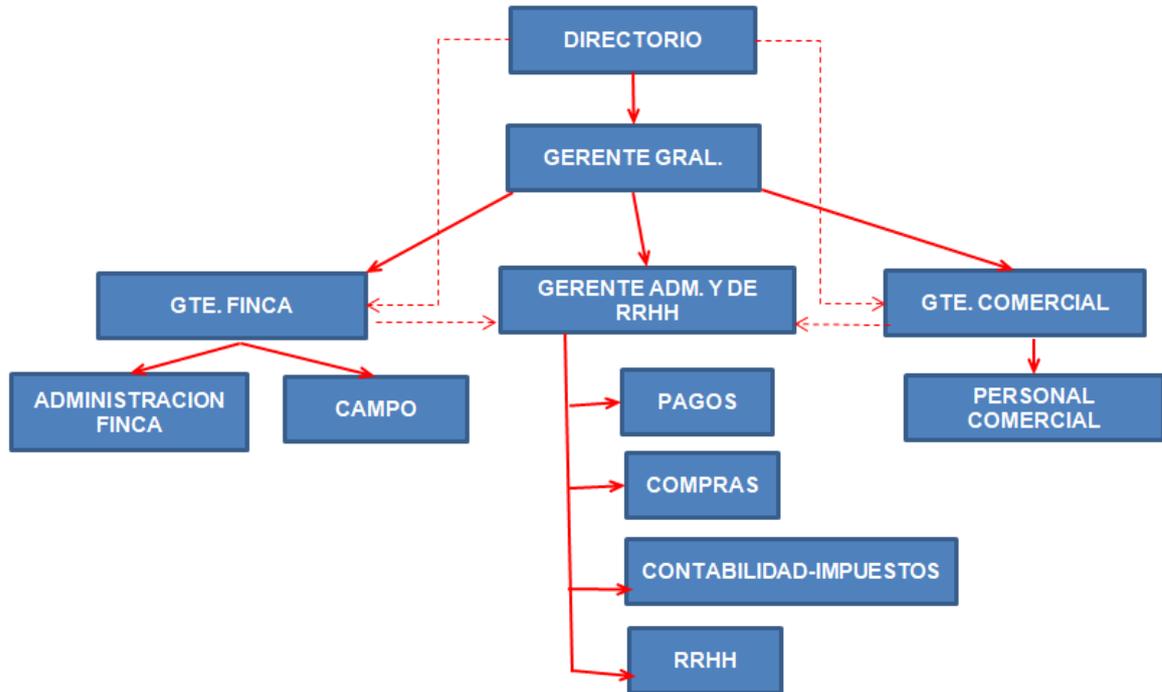
Una vez analizada la cultura, se puede entender muchas cuestiones que hacen al clima organizacional. Lo anteriormente descrito por estratos repercute en la motivación del empleado la cual se encuentra perjudicada y afectan negativamente al clima organizacional. Los conflictos que se generaron a lo largo de la historia de la empresa y las vivencias de los distintos empleados es lo que hace que el empleado se sienta frustrado, ya que no logra sus objetivos o su desempeño se ve afectado por la demora ocasionada por los mismos dueños de la empresa. El clima se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, estados de inconformidad y frustración.

### **Sistemas de administración**

Siguiendo la metodología simplificada de Likert, el sistema administrativo se caracteriza como autoritario-coercitivo, esto significa que el sistema es autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. El proceso de toma de decisiones está totalmente centralizado en la dirección la cual se sobrecarga con la tarea y no las resuelve de la mejor manera, mientras que los empleados ignoran por completo las decisiones tomadas. El sistema de comunicación es precario, solo se da verticalmente de manera descendente; solo son ordenes, y pocas veces, orientaciones o explicaciones. En cuanto a las relaciones interpersonales, se busca disminuir constantemente la comunicación horizontal, ya que la relación entre pares se considera perjudicial para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de las labores. No posee un sistema de recompensas, pero si un sistema de sanciones el cual genera un ambiente de temor y desconfianza, se busca quebrar al empleado con el objetivo de que focalice todos sus esfuerzos en pocas tareas y no se disperse.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

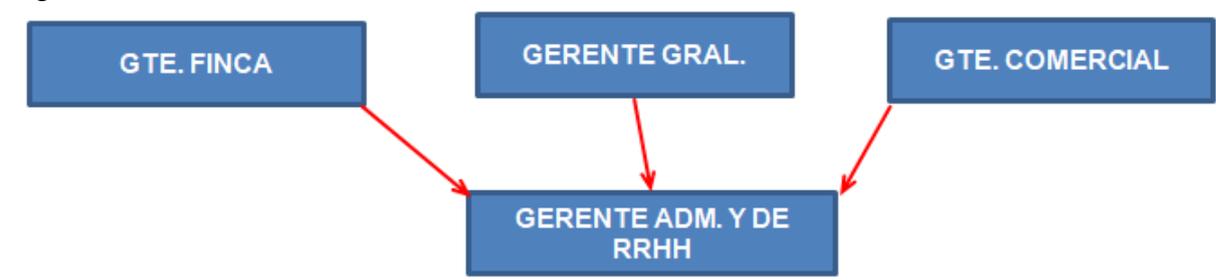
**Desarrollo de organigrama**  
Figura 3



Fuente: elaboración propia

Se esbozó un organigrama para entender y separar las áreas de la empresa. Se pueden diferenciar dos tipos de procesos en la empresa, los procesos operativos o claves y los procesos de apoyo o soporte. Los primeros se encuentran en el sector campo, llevados a cabo por el Gerente de Finca y sus colaboradores. Por otro lado, los procesos de apoyo son llevados a cabo por la administración. Aquí se detectó un problema ya que los gerentes de Finca y de Comercio son integrantes a su vez del directorio, es decir, son dueños de la empresa. El Gte. Administrativo responde al Gte. Gral. Y a su vez a los dueños de la empresa por lo que en muchas ocasiones se contraponen las directivas recibidas produciendo cuellos de botellas o problemas en la comunicación. Se ilustraría de la siguiente forma:

Figura 4



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Fuente: Elaboración propia

Esto representa un problema funcional de unidad de mando ya que está subordinado a más de un jefe y se crea una puja entre los intereses de los mismos cuando están presentes al mismo tiempo, quedando el subordinado muchas veces en duda de lo que debe hacer y perdiendo una noción de su trabajo, desconociendo cuales son las prioridades realmente. Dado que dos de los dueños, son su vez Gerentes, están mucho tiempo dentro de la Administración cumpliendo tareas de la misma y muchas veces intercediendo en las tareas operativas. Acá puede observarse claramente como una falta de estrategia denota en una mala estructuración del trabajo y, en consiguiente, en un mal desempeño que se ve agravado con el clima laboral. Si bien resulta necesario burocratizar los procesos por ser de gran magnitud, al igual que la cantidad de personal, también es necesario ordenar las prioridades y establecer objetivos empresariales.

### Propuestas:

- Realizar mejoras estructurales básicas para generar un ambiente de trabajo Confortable.
- Un camino para realizar el planeamiento de los Recursos Humanos será responderse preguntas como las siguientes:
  - ¿Cuál es el foco del negocio?
  - ¿Qué capacidad necesita la organización para cumplir los objetivos Estratégicos?
  - ¿Cómo aplicar las diferentes herramientas de Recursos Humanos para Aprovechar, reforzar o eventualmente adquirir las capacidades necesarias? (Conocimientos y competencias).
- Mejora en los estratos más superficiales cumpliendo al menos lo mínimo e Indispensable.
- Realizar mantenimiento de equipos y software.
- Aplicar la gestión del desempeño mediante la autoevaluación. El empleado debe conocer con anterioridad que aspectos le serán evaluados de manera que aplique una autoevaluación, el resultado de la misma debe ser expuesto a su superior o a su evaluador y conciliar los resultados de ambas; de esta manera será el empleado quien pueda gestionar su desempeño en forma constante y no esperar hasta el momento de la devolución, esto permite la mejora del rendimiento de manera continua.
- **Considerar al personal como un recurso y no como un coste.** Para ello tener en cuenta las siguientes medidas:
  - ✓ No confundir la recomposición salarial (por ajuste inflacionario) con un aumento de sueldo. Determinar el ajuste en base a la inflación estimada para el año para todos los empleados y por otro lado realizar aumentos de sueldo a aquellos colaboradores con una mejora en su desempeño.
  - ✓ Invertir en el capital humano mediante capacitaciones.
  - ✓ Desarrollar programas de beneficios para los empleados como descuentos en algunas marcas o negocios, abaratar o reducir sus costos de almuerzo y transporte.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- ✓ Reemplazar el sistema de castigo por uno de recompensa, premiar el buen desempeño y no castigar el bajo rendimiento.
  - **Pasar de enfoque reactivo a enfoque proactivo.** Para ello, brindar espacios de debate en los cuales se expongan propuestas de mejora de los empleados, nuevas ideas, disconformidades, etc. Esto colaborara a que la empresa pueda anticiparse a los problemas.
  - **Pasar de funciones aisladas a Gestión integrada.** Algunas medidas pueden ser:
    - ✓ Si bien la empresa cuenta con una política de gestión integrada comunicada recientemente a sus empleados, la misma no se está aplicando fehacientemente en la organización, resulta necesario redefinir los objetivos de cada departamento que integra la organización a fin de que los mismos se ajusten y colaboren con la política definida por la empresa. De esta manera se busca que las acciones estén debidamente coordinadas con la finalidad de obtener los resultados esperados.
    - ✓ Llevar adelante la coordinación de funciones del dpto. de RRHH:
      - Reclutamiento y selección.
      - Retención.
      - Organización.
      - Evaluación.
      - Control.
- De forma que exista retroalimentación entre las mismas, es decir, que de los resultados de evaluación surjan necesidades de capacitación o de control, o de las mismas se definan aumentos de sueldos o ascensos para el reclutamiento interno.
- **Pasar de nivel funcional a nivel estratégico.** Para ello delegar funciones en el área de RRHH, todas las operatorias y decisiones relacionadas con el personal deben ser tomadas por el equipo de RRHH, también debe tener participación en reuniones relacionadas con su labor.
- **Pasar de un enfoque del rasgo a enfoque de competencias.**
  - ✓ Orientar los esfuerzos a una gestión del talento humano, en vez de dedicar tiempo a controlar y limitar funciones.
  - ✓ Selección de personal por competencias.
  - ✓ Al ser una empresa de producción cuya política integral busca “Brindar los recursos necesarios para mantener y mejorar las competencias de nuestros equipos de trabajo en busca del crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores”, debe definir un plan de reemplazo y sucesión el cual se debe ejecutar de manera integral entre los directivos de la empresa y el trabajador, implica comprender que conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requiere para que el empleado progrese en su labor, el desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas; por esto es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus empleados.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **Bibliografía**

- Alles, Martha. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Granica.
- Alles, Martha. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (Tercera ed.). Granica.
- Davis y Newstrom, (2005). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Mc.Graw Hill, México.
- Hatum, Andrés, (2015). Alineando la Organización. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Hernández Sampieri Roberto, C. C. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL Education.
- Idalberto, Chiavenato. (2009). Administración de Recursos Humanos: el capital de las organizaciones (Novena ed.). McGraw Hill.
- Kast, Freemont y Rosenzweig, James, (2009). Administración de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Puchol, Luis. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Séptima ed.). Diaz de Santos
- Artículo Humberto D'Arterio "Porqué Gestión de Recursos Humanos"
- Pagina web de la empresa: dirección anónima.
- Pagina web INTA: <https://inta.gob.ar/noticias/campana-citricola-2020-tucuman-cuenta-con-50472-ha-cultivadas>