



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración



X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración

---

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

Alumna: Sotelo, Giselle Abigail.

Tutor: Mg. D'Arterio, José Humberto



**Índice:**

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Presentación del problema.....	5
Objetivos.....	5
Marco Teórico.....	6
Marco Metodológico.....	9
Recolección de información.....	9
Diagnostico.....	12
Propuestas.....	17
Bibliografía.....	19



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración



**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

---

**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.



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración



**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

---

### **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.



### **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.



## **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).

### **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.**

I. ¿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 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 publicó 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 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.

❖ **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 observó 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 comercio”; 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.

- 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 mas 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 empleados 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.

### **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 llego a la conclusión de que la empresa es una PYME en crecimiento pero no deja de ser una empresa familiar, se encargo 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 trabajo y fundó la empresa. Ellos mismos se consideran como los

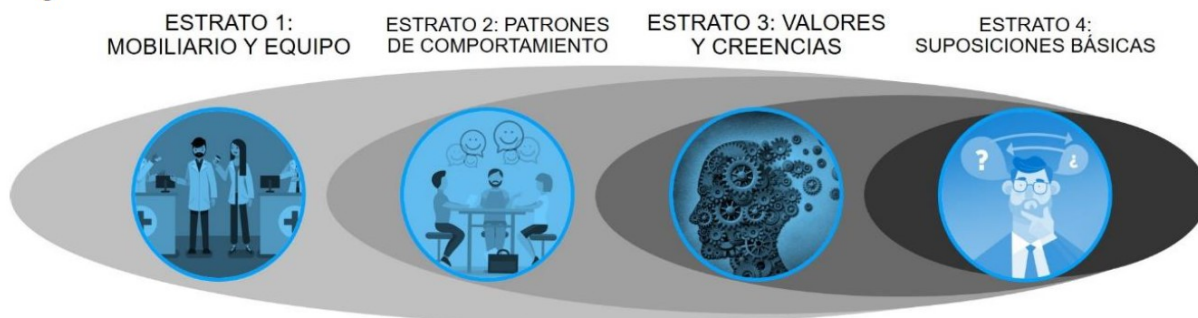


patrones a quienes todos los deben obedecer y no contradecir, tampoco se encuentran abiertos a la escucha de nuevas propuestas o cambios, consideran que nadie mejor que ellos mismos pueden discutir y tomar decisiones para el crecimiento de la empresa, consideran que los empleados buscan satisfacer sus 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 1



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 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.

### **Estilo de administración**

El estilo adoptado por el gerente cumple con la concepción tradicional (teoría X).

Piensen 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 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.

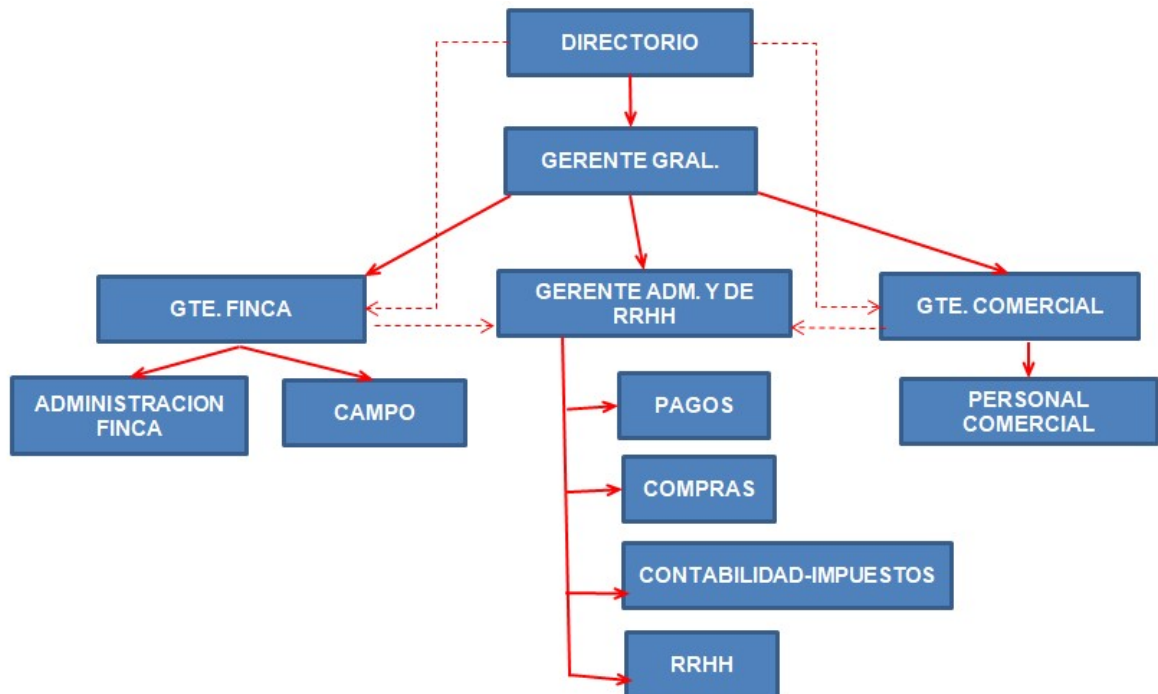
### **Sistemas de administración**

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.

### **Desarrollo de organigrama**

Figura 1





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 2



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:**

- 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.
- Realizar mejoras estructurales básicas para generar un ambiente de trabajo Confortable.
- 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



**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

motivación para la mayoría de las personas; por esto es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus empleados.

- 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).

- Orientar los esfuerzos a una gestión del talento humano, en vez de dedicar tiempo a controlar y limitar funciones.

- Selección de personal por competencias.

- Mejora en los estratos más superficiales cumpliendo al menos lo mínimo e Indispensable.

- Realizar mantenimiento de equipos y software.

- Delegar funciones.

- 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.

- Reemplazar el sistema de castigo por uno de recompensa, premiar el buen desempeño y no castigar el bajo rendimiento.

- 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.

- Implementar la gestión del desempeño mediante la autoevaluación. Los superiores o evaluadores deberán comunicar los puntos a ser evaluados a los colaboradores para que estos realicen la autoevaluación de manera constante, esto permite la mejora del rendimiento en forma continua.

- Desarrollar programas de beneficios para los empleados como descuentos en algunas marcas o negocios, abaratar o reducir sus costos de almuerzo y transporte.

- Invertir en el capital humano mediante capacitaciones.



## **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>