

Análisis del crecimiento organizacional y gestión del talento: “Caso de estudio en una veterinaria en la provincia de Tucumán”



Integrantes:

- Donelli, Sofia Agustina
- Figueroa, Ángeles Fiorella
- Lemme, David Leonardo
- Ruiz, Azul Fernanda
- Zelarayán, Evelyn Nicolle

Tutor: Agostina Corbalan Parada



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Marco Metodológico	7
Aplicación	16
Análisis de los resultados cualitativos	17
Análisis de los resultados cuantitativos	21
Análisis de las percepciones entre empleados de las sucursales de Tucumán y gerente de RRHH	40
OKR	43
Recomendaciones	45
Conclusiones	47
Apéndice	49
Apéndice A. Entrevista al CEO de la Veterinaria	49
Apéndice B. Entrevista al Gte de RRHH de la veterinaria “Huellitas”	49
Apéndice C. Encuesta de Satisfacción de la Gestión de RRHH	50



Resumen

Para el presente trabajo, en el marco de la materia “Taller de Metodología de Investigación en Administración” de la Facultad de Ciencias Económicas, se presenta “Análisis del Crecimiento Organizacional y Gestión del Talento”: Caso de estudio en una veterinaria en la provincia de Tucumán.

Esta investigación es un estudio de caso, aplicado a una veterinaria que se ubica en la provincia de San Miguel de Tucumán - Argentina, comenzó con su primera sucursal, actual casa central, a principios del año 2018. En la actualidad cuenta con 19 sucursales distribuidas tanto en Tucumán como en otras provincias de Argentina. A medida de que la organización fue creciendo surgieron diferentes desafíos como por ejemplo, el reclutamiento y la selección del personal, la capacitación, entre otros relacionados al área Recursos Humanos. Por eso, se propone como objetivo evaluar las percepciones de los empleados de todas las sucursales respecto a su satisfacción con la gestión de recursos humanos. En este contexto, se busca comprender la importancia de que la veterinaria cuente con un área de Recursos Humanos y cómo ha ayudado en su crecimiento.

El análisis se centra en factores internos relacionados al área de Recursos Humanos, que podrían estar afectando la satisfacción laboral actual de los colaboradores de dicha organización, y que luego podrían impactar en el crecimiento futuro de la empresa, así como también en su sostenibilidad. Por lo tanto, se llevará a cabo una entrevista como método de recolección de datos para comprender a fondo el área de recursos humanos. Además, se realizará una encuesta a los empleados actuales y al gerente de recursos humanos para



analizar las percepciones que estos tienen sobre dicha área y cuál es la percepción que el gerente tiene de sus empleados. Finalmente, los resultados de ambos métodos, tanto cualitativo como cuantitativo, serán contrastados con la hipótesis planteada, dando lugar a conclusiones y recomendaciones.

Palabras Clave: Crecimiento - Recursos Humanos - Satisfacción.

Introducción

“No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía” (Ortíz et al., 2012).

Este trabajo es un caso de estudio de una empresa que para mantener la privacidad de la misma se llamará a partir de ahora “Huellitas”, dicho estudio se efectúa con especial atención en la “Administración de Recursos Humanos”. La empresa “Huellitas” inició con su primera sucursal en la provincia de San Miguel de Tucumán en el año 2018 gestionada y atendida por su dueño, comenzó como un pequeño almacén de venta de especias, snacks, artículos de limpieza, etc. Cuando su dueño tomó la decisión de incluir alimentos para animales, se topó con que para comercializar una marca específica de alimento para perros necesitaba contar con un veterinario, en ese momento tomó la decisión de incluirlo redireccionando así el rubro de su negocio a una veterinaria. Desde esa decisión en el año 2018 y hasta el día de la fecha (año 2024) “Huellitas” abrió 19 sucursales, tanto en la provincia de origen como en otras provincias de la Argentina. En dicho proceso hubo momentos y



situaciones clave, que fueron puntos de inflexión a la hora de hablar del crecimiento de “Huellitas” entre los cuáles destacamos los asociados a los “Recursos Humanos”.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es comprender la importancia de la incorporación del área de Recursos Humanos en el crecimiento de la veterinaria. Para lograr este objetivo, se emplearán métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, utilizando una entrevista semiestructurada y una encuesta tanto para los empleados como para el gerente de recursos humanos.

Situación Problemática

La veterinaria "Huellitas", fundada en la provincia de Tucumán, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, expandiéndose en varias sucursales tanto en Tucumán como en otras provincias de Argentina. Este crecimiento ha sido impulsado por la visión estratégica del propietario, quien busca establecer una gestión de recursos humanos basada en la excelencia, en el cuidado animal, en la atención al cliente, en el buen ambiente de trabajo y la mejora continua.

A medida que la empresa crece en tamaño y alcance geográfico, surge el desafío de mantener la cohesión y consistencia en las prácticas laborales y en el servicio al cliente en todas las sucursales, se plantea la hipótesis de que una gestión deficiente de recursos humanos podría dificultar la implementación uniforme de políticas y procedimientos, afectando así la calidad del servicio y la experiencia del cliente en las diferentes sucursales de



"Huellitas". Esto subraya la necesidad crítica de una gestión de recursos humanos efectiva que asegure la cohesión operativa y cultural a medida que la veterinaria continúe expandiéndose.

Preguntas de Investigación

En base al problema identificamos las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó la veterinaria “Huellitas” en la gestión de recursos humanos a lo largo de su crecimiento y expansión en Tucumán?
- ¿Cómo contribuyó la creación del departamento de RRHH al crecimiento de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias que la veterinaria implementa para gestionar el talento y fomentar el desarrollo del capital humano en su organización?
- ¿Cómo influyen las percepciones de los empleados sobre la gestión de recursos humanos en el nivel de satisfacción laboral y compromiso con la empresa?

Objetivo General

Comprender la importancia de la incorporación del área de Recursos Humanos en el crecimiento de la veterinaria, analizando cómo la internalización de procesos previamente subcontratados y la formalización de herramientas de gestión de recursos humanos, han influenciado en la gestión del talento y la satisfacción general de los empleados en la empresa.



Objetivos Específicos

- Descubrir los principales desafíos que enfrentó la veterinaria “Huellitas” en la gestión de recursos humanos a medida que la empresa creció y se expandió en la provincia de Tucumán.
- Comprender la importancia de la creación del departamento de Recursos Humanos en el crecimiento de la empresa.
- Identificar las estrategias utilizadas por la veterinaria para gestionar el talento y fomentar el desarrollo del capital humano en sus diferentes sucursales.
- Descifrar los factores clave que influyen en las percepciones de los empleados y explorar posibles áreas de mejora en la gestión de recursos humanos para fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral.

Marco Metodológico

Para la realización de este trabajo, se empleará el paradigma de la complejidad con enfoque mixto a través de un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). Esto implica que se iniciará la recolección de datos cualitativos y posteriormente se recopilarán datos cuantitativos.

Para la recolección de datos, se utilizarán los siguientes métodos:

- Entrevista semi estructurada al dueño de la veterinaria con el objetivo de conocer los aspectos generales de la empresa, así como también al encargado del área de recursos humanos.



- Encuesta a los trabajadores de las sucursales de Tucumán para conocer su nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo. A partir de los datos obtenidos de las encuestas, se le realizará la misma encuesta al gerente de RRHH para poder analizar las percepciones entre éste y los empleados.

La encuesta contiene afirmaciones y preguntas abiertas. Para llevar a cabo las mediciones de la encuesta, se emplea la “Escala de Likert”. La misma consiste en una serie de afirmaciones a las que los encuestados responden, indicando su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala ordinal.

Se empleó un muestreo no probabilístico debido a que las unidades fueron seleccionadas en función de los propósitos específicos del estudio. En este escenario, las unidades de muestreo, que consisten en los empleados de todas las sucursales de la veterinaria en Tucumán, fueron escogidas de manera intencional y no aleatoria. Esta decisión metodológica permitió centrarse en la obtención de información detallada y específica de este grupo particular de interés, en consonancia con los objetivos de la investigación.

Marco Teórico

A medida que las organizaciones experimentan un crecimiento, ya sea en el volumen de sus operaciones, así como también en la cantidad de trabajadores que las integran, se vuelve necesario formalizar ciertas herramientas vinculadas a los recursos humanos que brindan estructura, soporte y apoyo a dicho proceso de crecimiento.



A lo largo de la historia, precisamente a partir del siglo XVII con la “Revolución Industrial” diferentes personas en el mundo, que contaban con una idea, un sueño y objetivos claros, iniciaron compañías que actualmente son globales. Muchas de ellas inicialmente no poseían capital, ni tampoco contaban con un equipo de trabajo en los que cada integrante desempeñaba una función específica, en algunos casos puntuales se trataba de una o dos personas que se encargaban de todo. Esta cita histórica se incluye, porque en la actualidad, en el año 2024 tanto en Argentina (País de origen de este trabajo) como en muchos otros países de Latinoamérica, cuando hablamos de emprendedores o micro emprendedores nos referimos al mismo concepto, en donde muchas veces se trata de una sola persona, con una idea, un sueño y objetivos claros, que inicia un proyecto y se encarga de todo.

A medida de que un proyecto crece comienzan a emerger diferentes desafíos, uno de ellos consiste en el “Diseño De Puestos” que para poder definirlo primero se debe definir el concepto de **puesto**. Según Idalberto Chiavenato (2007) “El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa”.

De esta definición se desprende el concepto de **organigrama** donde Henry Fayol (1984) lo define de la siguiente manera: “Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura de una organización, mostrando las relaciones jerárquicas y funcionales entre los distintos departamentos, cargos y empleados”.



Definido el concepto de “Puesto”, finalmente se define el **diseño de puesto**. Según Idalberto Chiavenato (2007): “Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

Una vez confeccionado el diseño de puesto, el siguiente paso es la **descripción y análisis de puesto**. Según Idalberto Chiavenato (2007) la descripción de puestos “Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace)”.

Luego se define el **análisis de puestos**, según Idalberto Chiavenato (2007): “El análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige



para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación”

Las herramientas antes definidas son útiles para un proceso llamado **reclutamiento de personal**. “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” Según Chiavenato (2007).

Una vez que se dispone de los candidatos potencialmente calificados para ocupar un puesto dentro de la organización, el siguiente paso consiste en la **selección del personal**, donde el autor Chiavenato (2007) define “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Antes de seguir avanzando es importante aclarar que el área que realiza todas estas funciones es el “**Área de Recursos Humanos**”. Chiavenato (2007) la define cómo: “El área de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas -que en ella colaboran- lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de Recursos Humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”.

Durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, las organizaciones enfrentan el desafío de encontrar candidatos que no solo posean las habilidades técnicas necesarias para el puesto, sino que también se ajusten adecuadamente a la cultura y los



valores de la empresa. En este sentido, las entrevistas se centran en comprender el Fit Organizacional/Cultural del candidato. Según Hatum (2015) “Estas entrevistas ponen énfasis en las actitudes, valores y habilidades interpersonales del candidato, con el objetivo de determinar si encajaría en la nueva organización y contribuirá de manera positiva”.

Continuando con el desarrollo del marco teórico, en el dinámico entorno empresarial actual, la gestión eficaz del talento humano se ha convertido en un factor clave para el éxito organizacional. Dentro de este contexto, la evaluación de desempeño emerge como un proceso fundamental para medir, gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados en las organizaciones. Según Chiavenato, I. (2009) la **evaluación de desempeño** “es un proceso continuo y sistemático que busca medir y mejorar el rendimiento de los empleados en una organización. Implica establecer criterios claros y objetivos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, definir estándares de desempeño para cada puesto de trabajo y proporcionar retroalimentación constante a los empleados”.

La capacidad de una organización para alinear sus recursos, estrategias y procesos se ha convertido en un factor crítico de éxito. Según Hatum (2017) “Alinear significa elaborar respuestas estratégicas, sistemáticas y coordinadas con las necesidades del negocio, también implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos que puedan colaborar con las capacidades necesarias. Esto requiere que los directivos piensen en el corto, mediano y largo plazo con una visión integral de los temas y de los efectos que tendrán.

Los Objetivos y Resultados Clave (OKR)

Son un marco de gestión ampliamente utilizado en el ámbito empresarial para



establecer y alcanzar objetivos estratégicos de manera efectiva. Según Doerr (2017), “los OKR se componen de dos elementos principales:

1. **Objetivos:** Representan metas ambiciosas y orientadas al logro que una organización, equipo o individuo se compromete a alcanzar en un período de tiempo determinado. Estos objetivos deben ser desafiantes pero alcanzables, y deben inspirar y motivar a quienes los persiguen.
2. **Resultados Clave:** Son indicadores específicos y medibles que reflejan el progreso hacia la consecución de los objetivos establecidos. Los resultados clave actúan como puntos de referencia que permiten evaluar y seguir el avance hacia el logro de los objetivos, proporcionando claridad y enfoque en el proceso de ejecución.

Los OKR se caracterizan por su simplicidad, transparencia y capacidad para alinear los esfuerzos individuales y colectivos con los objetivos estratégicos de la organización (Doerr, 2017). Al adoptar este enfoque, las empresas pueden fomentar la claridad de objetivos, la responsabilidad compartida y el aprendizaje continuo, impulsando así un alto rendimiento y una cultura de mejora constante”

Figura 1



Fuente: [Marco OKR]. (s.f.). En IFEDES, Desarrollo de Negocio.

(<https://www.ifedes.com/okr-que-son-caracteristicas-y-usos/>).

Motivación

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es una de las teorías más influyentes en el campo de la motivación y la psicología organizacional. Según Maslow (1943) “Las necesidades humanas se organizan en una estructura piramidal, donde las necesidades básicas deben ser satisfechas antes de que surjan necesidades más altas y complejas.

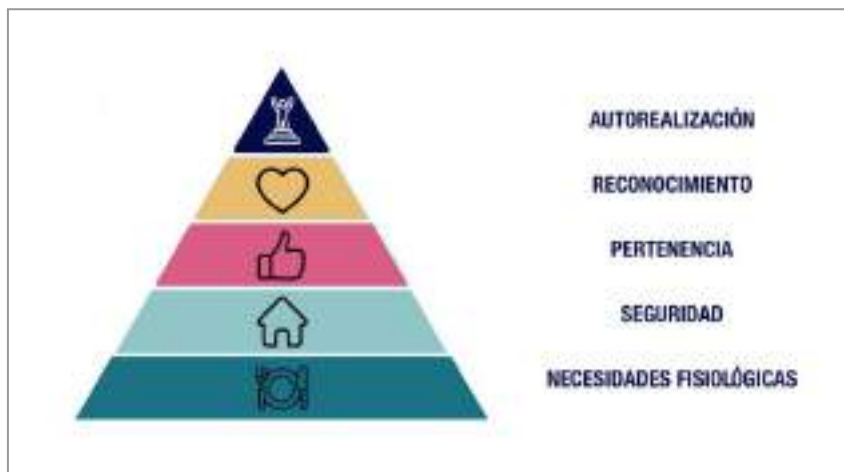
- Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades básicas para la supervivencia, como alimentación, agua, aire, descanso y refugio.



- Necesidades de Seguridad: Incluyen la necesidad de sentirse seguros y protegidos, tanto física como emocionalmente.
- Necesidades de Pertenencia y Afecto: Comprenden el deseo de pertenecer a grupos, sentirse amado y aceptado socialmente.
- Necesidades de Estima: Se refieren al deseo de ser respetado, valorado y reconocido por los demás, así como el desarrollo de una autoestima positiva.
- Necesidades de Autorrealización: Representan el impulso hacia el crecimiento personal, la realización de potencial y la búsqueda de significado y propósito en la vida”.

Figura 2

Pirámide de Maslow



Fuente: [Pirámide de Maslow]. (s.f.). *Compartir en familia.*

<https://compartirenfamilia.com/emociones/la-piramide-de-maslow-de-que-se-trata.html>



Este enfoque, basado en la teoría de Maslow, destaca la importancia de comprender y abordar las necesidades individuales de los empleados para promover la motivación y el compromiso en el lugar de trabajo. Al satisfacer las necesidades básicas y fomentar el desarrollo personal, las organizaciones pueden cultivar un entorno laboral más positivo y productivo.

Aplicación

Este análisis presenta los resultados de una investigación cualitativa y cuantitativa realizada en la veterinaria "Huellitas". Para la recopilación de datos se llevó a cabo una entrevista con el propietario de la empresa, así como una encuesta aplicada tanto a los empleados como al Gerente de Recursos Humanos.

El análisis se estructura en dos secciones principales:

- El análisis cualitativo reveló que la creación de un área de Recursos Humanos fue crucial para automatizar procesos y gestionar al personal, transmitiendo valores y pilares fundamentales de la empresa. Sin embargo, se enfrentan a desafíos como adaptarse a las demandas de nuevas generaciones de empleados y mantener la cultura organizacional en todas las sucursales.
- Por otro lado, el análisis cuantitativo basado en una encuesta a los empleados mostró que, aunque hay una satisfacción general, existe margen de mejora. Sólo el 45.5% de los empleados se declara satisfecho y un significativo 36.4% mantiene una posición



neutral. La comunicación de políticas de Recursos Humanos y la percepción de bienestar también presentan áreas de oportunidad.

Análisis de los resultados cualitativos

La entrevista llevada a cabo en la casa central de la empresa arrojó los siguientes datos:

- Línea del tiempo de la Veterinaria:

Al inicio de la entrevista el propietario cuenta cómo se originó su negocio de veterinaria. En su tienda de forrajería, vendía productos de la marca Royal Canin, los cuales tienen dos canales de venta: uno masivo y otro especializado. Para comprar directamente a través del canal especializado, es necesario contar con un veterinario emergente. La doctora que actualmente trabaja en la sucursal de la casa central, había perdido su empleo hace unos 7 u 8 años y solía comprar en la forrajería ya que vivía cerca. En diciembre del año 2017 le propuso a la médica veterinaria que trabaje en su tienda, ofreciendo servicios veterinarios. Le sugirió que utilizara una pequeña oficina que él tenía en la parte trasera como consultorio. Si llegaban pacientes, ella los atendería, y si no, buscarían otra solución. Esta colaboración resultó en un aumento en la atención a las mascotas, lo que llevó al dueño a consolidar su idea. Decidió enfocar sus esfuerzos en un solo negocio dedicado a las mascotas, dando origen a “Huellitas”.

Figura 3

Línea de tiempo de la veterinaria “Huellitas”



Fuente: Elaboración propia (2024)

- Mapa cognitivo sobre la veterinaria:

Un mapa cognitivo es una representación visual que ilustra cómo las personas perciben y organizan la información en su mente sobre un tema específico. En el contexto de una entrevista a los dueños de una veterinaria, un mapa cognitivo puede ayudar a comprender mejor sus pensamientos, creencias, experiencias y conocimientos sobre la gestión de la veterinaria.



Figura 4

Mapa Cognitivo sobre la entrevista al CEO de “Huellitas”



Fuente: Elaboración propia (2024)

Inicios y Motivación

Los inicios de la veterinaria como negocio consolidado y enfocado en las mascotas comenzaron cuando el propietario, quien ya tenía una forrajería en su domicilio, incorporó a una médica veterinaria certificada para comercializar un alimento especializado. Además de esta línea, la veterinaria comenzó a prestar servicios y a atender mascotas. Con el tiempo, incorporaron otros servicios como guardería canina y venta de peces y pájaros. A lo largo de los años, evaluaron y eliminaron servicios hasta lograr el modelo de negocio actual.

Crecimiento y Expansión



El crecimiento exitoso de "Huellitas" hasta alcanzar 19 sucursales en distintas provincias de Argentina se atribuye a una gestión integral que abarca aspectos estratégicos, operativos y humanos. La formalización y estandarización de procesos, junto con una cultura organizacional sólida, han sido pilares fundamentales en este ascenso. Además, el enfoque en la motivación y el reconocimiento de los empleados le ha permitido a la empresa mantener un elevado nivel de servicio y satisfacción, tanto para los colaboradores como para los clientes.

Claves del Éxito

La creación de un área dedicada a "Recursos Humanos" ha contribuido a una mejor gestión de los mismos, con la formalización de procesos como el manual de procedimientos, descriptivos de puestos, check-in de ingreso y salida, el uso de videos y exámenes para el reclutamiento efectivo del personal. La empresa se basó en valores y pilares fundamentales, transmitidos a través del ejemplo. Además, la gestión de la experiencia del cliente se convirtió en un aspecto central. Estos elementos clave ayudaron a construir una cultura organizacional positiva y sólida.

Desafíos y Oportunidades

Uno de los principales desafíos que enfrenta "Huellitas" es la necesidad de adaptarse a una generación de colaboradores que buscan recompensas inmediatas, influenciadas por los estímulos de los videojuegos. Sin embargo, esto también representa una oportunidad para crear un entorno dinámico con incentivos frecuentes.

La veterinaria presenta dificultades para transmitir la cultura organizacional en todas las sucursales de manera consistente. Por otro lado, se identifica como una oportunidad la



importación de accesorios de mascotas como estrategia para alcanzar mayor competitividad en el mercado.

Objetivos

En cuanto a los objetivos a alcanzar, "Huellitas" pretende alcanzar 50 sucursales para el año 2024. Además, se encuentra en proceso de lanzar un portal online (Software) como parte de sus planes de expansión digital. Por último, la empresa tiene la intención de ampliar su modelo de franquicia, ya que en la actualidad sólo opera con una sola.

Relaciones entre Conceptos

Los inicios y la motivación de "Huellitas" están directamente conectados con su crecimiento y expansión, mostrando cómo una idea inicial bien enfocada puede traducirse en un modelo de negocio exitoso. Las claves del éxito, fundamentadas en una cultura organizacional robusta y una gestión eficiente, están intrínsecamente ligadas a los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa. Finalmente, la visión de futuro de "Huellitas" depende de la capacidad de la empresa para mantener y mejorar sus prácticas exitosas, así como de su habilidad para adaptarse a nuevos desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.

Este esquema proporciona una visión integral de los factores que han contribuido al éxito de la veterinaria "Huellitas", así como los objetivos, desafíos y oportunidades que enfrenta.

Análisis de los resultados cuantitativos

- Encuesta a los empleados:



Para evaluar la satisfacción del personal en “Huellitas”, se implementó una encuesta dirigida a todos los empleados de las distintas sucursales de Tucumán. El propósito de esta herramienta fue recopilar las percepciones de los empleados de la empresa en relación a su satisfacción con Recursos Humanos. El cuestionario tuvo una participación de 22 empleados (56% de participación del total de empleados de la veterinaria). Los hallazgos más significativos fueron:

Figura 5

Participación por sucursales

Sucursal a la que pertenece:	% de participación
Casa Central	40,91%
Barrio Norte	13,64%
Barrio Sur	9,09%
Belgrano	9,09%
Concepción	9,09%
Yerba Buena	9,09%
La Banda	4,55%
Tafí Viejo	4,55%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia (2024)

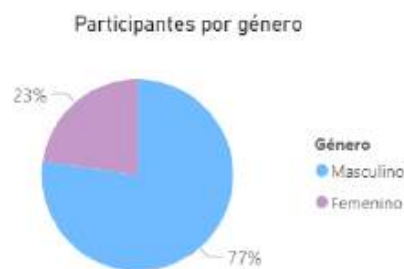
La sucursal que más participación tuvo en la encuesta fue “Casa central” con un 41%, seguida de “Barrio Norte” con un 13,6%. Se piensa que la falta de compromiso para completar dicha encuesta puede ser por: 1- temor a represalias, los empleados pueden temer que sus respuestas, especialmente si son críticas, puedan tener consecuencias negativas para ellos en



su lugar de trabajo; y/o 2- Relevancia: pueden pensar que la encuesta no es relevante para su trabajo diario o que no tendrá ningún impacto real en su situación laboral.

A continuación se analiza la participación por género:

Figura 6



Fuente: Elaboración propia (2024)

Como se muestra en el gráfico, de todas las personas que participaron en la encuesta, el 77% se identificó como género masculino y el 23% como género femenino.

Los hallazgos más importantes fueron:

Figura 7



Fuente: Elaboración propia (2024)



Al analizar las respuestas de la encuesta, se destaca que el 45.5% se encuentran “satisfechos” de trabajar en la empresa, seguido de un 36,4% que se encuentran “neutrales” (satisfechos y no satisfechos). Asimismo, un 13.6% afirmó que está “muy satisfecho” trabajando allí y solo un 4,5% se encuentra “totalmente insatisfecho”. Este último resultado así como el de “neutrales” subrayan la necesidad de evaluar y mejorar la satisfacción del personal de la veterinaria.

Lo siguiente que se analizó fue la satisfacción del personal con respecto al proceso de selección y contratación que el área de Recursos Humanos lleva a cabo. El proceso de selección y contratación consiste en:

1. Reclutamiento y Selección

- **Reclutamiento:** El proceso comienza con la detección de la necesidad de personal. La empresa utiliza múltiples canales para captar candidatos, entre ellos anuncios en plataformas de empleo como Computrabajo. Los candidatos son seleccionados inicialmente a través de una encuesta de primera entrevista y filtros específicos diseñados para identificar a los más adecuados.
- **Selección:** En la selección, se busca alineamiento cultural. Los valores esenciales incluyen transparencia, honestidad, compromiso, fortaleza, madurez y pensamiento positivo. Durante las entrevistas, se evalúan estos valores mediante preguntas sobre experiencias pasadas y la observación del lenguaje corporal. La coherencia entre lo expresado en el CV y en la entrevista también es clave.



2. Capacitación e inducción

Una vez seleccionado, el personal pasa por un sistema de capacitación bien estructurado:

- Manual de procedimientos: Contiene todas las instrucciones operativas necesarias.
- Videos de capacitación: Debido a que muchos empleados prefieren aprender visualmente, se utilizan videos que explican los procedimientos y políticas.
- Exámenes de validación: Se toman exámenes para asegurar que el conocimiento ha sido comprendido correctamente.
- Inducción en el local: Los nuevos empleados son llevados a los locales para aprender in situ las operaciones diarias.

Como se observa el proceso de selección y gestión del talento en “Huellitas” es robusto y está diseñado para garantizar la alineación cultural, el desarrollo profesional y la motivación continua de los empleados. Este enfoque integral no solo busca captar y retener talento, sino también asegurar que cada miembro del equipo contribuya al crecimiento y éxito de la empresa.

Con esta información que se obtuvo en la entrevista con el gerente de, se prosiguió a preguntar a los empleados sobre este mecanismo de selección y contratación. Los resultados fueron:



Figura 8



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se puede observar que el 31,8% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el proceso, pero el 27% si está de acuerdo con la capacitación y la evaluación que llevan a cabo para que una persona pueda ser incorporada en la veterinaria.

Como se sabe la capacitación y el desarrollo proporcionados por el área de recursos humanos en una veterinaria son fundamentales para asegurar un servicio de alta calidad y un cuidado óptimo para los animales. Estas iniciativas no solo mejoran las habilidades técnicas y el conocimiento del personal veterinario, sino que también fomentan un ambiente de trabajo motivador y profesional. Además, el desarrollo profesional promueve la satisfacción laboral y reduce la rotación de personal, lo cual es crucial para mantener la cohesión y la experiencia del equipo, beneficiando tanto a los empleados como a los clientes y sus mascotas.



Lo siguiente que se les consultó a los empleados fue si los programas de capacitación y desarrollos ofrecidos por el área son útiles y relevantes.

A continuación los resultados:

Figura 9



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se puede observar que la mitad (50%) de los encuestados si están de acuerdo con los programas de capacitación y desarrollos proporcionados y entienden su importancia.

El manejo de beneficios y compensaciones por parte del área de recursos humanos en una veterinaria es crucial para asegurar la satisfacción y retención del personal. Una adecuada gestión de estos aspectos no sólo motiva a los empleados, sino que también atrae talento calificado, mejora la productividad y fomenta un ambiente laboral positivo.



A continuación se detalla cómo “Huellitas” recompensa y beneficia a sus empleados:

- **Sistemas de Incentivos:**

Remuneración variable: La remuneración se compone de un 70% fijo y un 30% variable, incluyendo comisiones sobre ventas y premios por la venta de productos específicos o por el buen desempeño en áreas como la limpieza y la gestión administrativa.

Premios y reconocimientos: Además de las comisiones, existen premios directos por el rendimiento, tanto a nivel individual como de equipo, como "Sucursal del Mes" y otros incentivos por la calidad del trabajo y el cumplimiento de los objetivos.

- **Reconocimiento y motivación:**

Se utiliza el reconocimiento no solo monetario, sino también a través de canales de comunicación interna y grupos segmentados en WhatsApp para destacar el buen desempeño y motivar a los empleados.

Con esta información, se les consultó a los empleados su satisfacción con el sistema de beneficios y recompensas que ofrece la veterinaria, y respondieron:



Figura 10

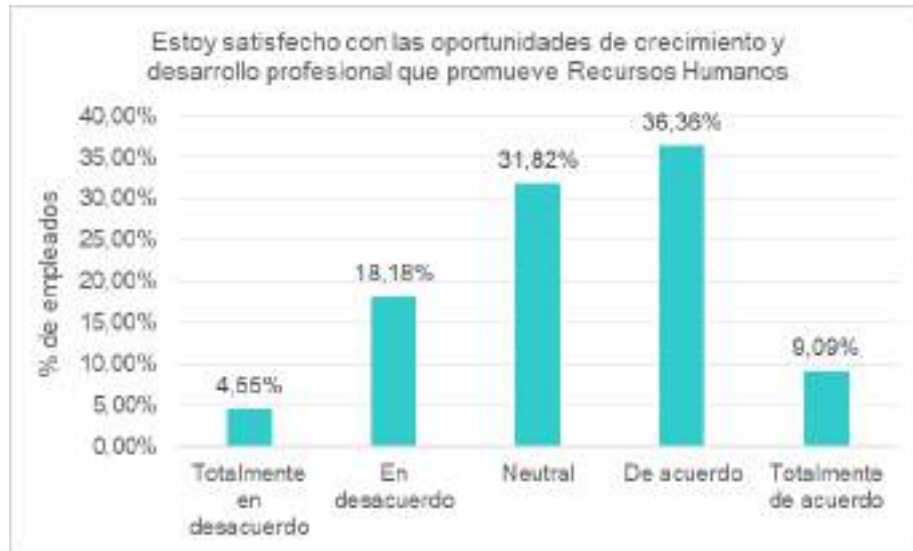


Fuente: Elaboración propia (2024)

Siguiendo con la motivación que ofrece la veterinaria, como se nombra más arriba, la empresa garantiza el bienestar en las oportunidades de crecimiento: ofrece un plan de carrera que permite a los empleados avanzar en términos de desarrollo económico, jerárquico y de habilidades.

Los datos obtenidos respecto a esto, fueron:

Figura 11



Fuente: Elaboración propia (2024)

Un 36,3% de los encuestados si está de acuerdo con las oportunidades que la veterinaria les proporciona a los empleados para potenciar su crecimiento y desarrollo profesional.

En todas las empresas es fundamental que las políticas de recursos humanos estén bien comunicadas y sean fáciles de entender para los empleados por varias razones clave. En primer lugar, una comunicación clara de las políticas asegura que todos los miembros del personal comprendan plenamente sus derechos, responsabilidades y beneficios. Esto reduce la confusión y evita malentendidos que pueden llevar a conflictos laborales y desmotivación.

Además, cuando las políticas de recursos humanos se presentan de manera accesible y comprensible, se fomenta un ambiente de transparencia y confianza. Los empleados que se



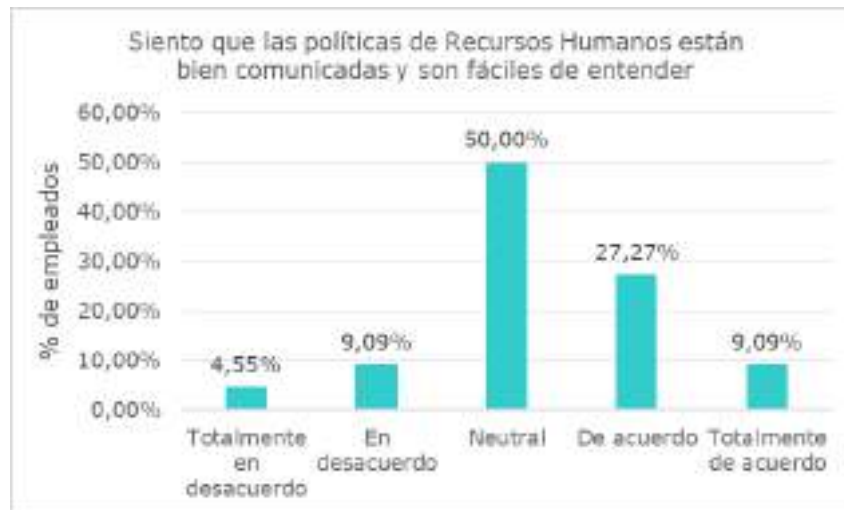
sienten informados y valorados son más propensos a estar comprometidos con su trabajo y leales a la organización. Esta claridad también facilita la implementación de procedimientos y normativas, garantizando que todos sigan las mismas reglas y estándares, lo cual es crucial para el funcionamiento eficiente y seguro de la veterinaria.

Una comunicación efectiva de las políticas de recursos humanos también ayuda en la gestión del rendimiento y el desarrollo profesional. Los empleados que entienden claramente las expectativas y los criterios de evaluación tienen más probabilidades de alcanzar sus metas y contribuir positivamente al éxito de la empresa. Esto, a su vez, mejora la moral del equipo y la calidad del servicio ofrecido a los clientes, y en este caso, a sus mascotas.

En resumen, la claridad y accesibilidad de las políticas de recursos humanos son esenciales para construir un entorno laboral armonioso, productivo y justo en una veterinaria.

Se les preguntó a los empleados sobre si sienten que las políticas de Recursos Humanos están bien comunicadas y son fáciles de entender, y esto respondieron:

Figura 12



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se puede observar que el 50% de los encuestados respondió "neutral" respecto a si las políticas de recursos humanos están bien comunicadas y son fáciles de entender. Esto indica que la mitad de los empleados no tiene una opinión clara o fuerte sobre la efectividad de la comunicación de estas políticas. Esta neutralidad puede interpretarse de varias maneras:

- Falta de claridad: es posible que las políticas no estén suficientemente claras o detalladas, lo que deja a la mitad de los empleados sin una opinión firme. Puede ser que las políticas existan y se comuniquen, pero no de manera efectiva o comprensible.
- Comunicación incompleta: puede indicar que la comunicación de las políticas no es lo suficientemente robusta o frecuente. Es probable que haya esfuerzos para comunicar las políticas, pero estos no son consistentes o no llegan a todos los empleados de manera equitativa.



- Falta de compromiso o atención: algunos empleados pueden no estar prestando atención a la comunicación de las políticas, o no las consideran relevantes o importantes para su trabajo diario, lo que resulta en una respuesta neutral.
- Ambigüedad en la percepción: la neutralidad en las respuestas puede reflejar una percepción ambigua o mixta entre los empleados, donde algunos aspectos de las políticas pueden estar bien comunicados mientras que otros no lo están.
- Necesidad de mejora: esta respuesta sugiere una oportunidad significativa para mejorar la manera en que se comunican las políticas de recursos humanos. Hay espacio para aumentar la claridad, accesibilidad y relevancia de la comunicación para que más empleados se sientan seguros y bien informados sobre estas políticas.

En resumen, un 50% de respuestas neutrales indica que hay un terreno intermedio donde la comunicación de las políticas de recursos humanos podría fortalecerse para mejorar la comprensión y el compromiso de los empleados.

En el área de Recursos Humanos es crucial que ésta se preocupe por el bienestar general de los empleados en una veterinaria por varias razones fundamentales. Primero, el bienestar influye directamente en la moral y la satisfacción laboral, lo cual se traduce en empleados más motivados y comprometidos con su trabajo. Un equipo feliz y saludable no solo aumenta la productividad, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, esencial para brindar un servicio excepcional a los clientes y sus mascotas.

Además, preocuparse por el bienestar general muestra a los empleados que son valorados como individuos, más allá de sus funciones laborales. Esto fortalece el sentido de



pertenencia y lealtad hacia la veterinaria, reduciendo la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Es por eso que invertir en el bienestar de los empleados es una estrategia ganadora que beneficia tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

La percepción de los empleados en relación a si el área de recursos humanos se preocupa por su bienestar general fue:

Figura 13



Fuente: Elaboración propia (2024)

El hecho de que el 45.45% de los encuestados respondió "de acuerdo" respecto a si Recursos Humanos se preocupa por el bienestar general de sus empleados indica que una parte significativa del personal percibe que hay una preocupación real y tangible por su



bienestar. Esto es positivo porque sugiere que una gran parte de los empleados siente que sus necesidades y su salud emocional y física son valoradas y atendidas por la veterinaria.

Por otro lado, el 27.27% que respondió "neutral" (ni de acuerdo ni en desacuerdo) indica que hay una proporción considerable de empleados que no tienen una opinión firme sobre si Recursos Humanos realmente se preocupa por su bienestar. Esto puede deberse a diversas razones, como una comunicación inconsistente o falta de acciones tangibles que demuestren esta preocupación de manera efectiva.

En resumen, mientras que una parte considerable de los empleados percibe una preocupación genuina por parte de Recursos Humanos respecto a su bienestar, la proporción que se mantiene neutral sugiere que existe espacio para mejorar la comunicación y las acciones que demuestren esta preocupación de manera más clara y efectiva para todos los miembros del equipo.

Como se presume en todas las empresas, es crucial que un empleado sienta que se está esforzando por alcanzar los objetivos de su posición por varias razones fundamentales. Primero, este sentimiento de progreso y logro personal aumenta significativamente la motivación y el compromiso con el trabajo. Cuando los empleados ven que sus esfuerzos están alineados con metas claras y alcanzables, se sienten valorados y reconocidos por su contribución al éxito general de la organización.

Además, el establecimiento y seguimiento de objetivos proporciona una dirección clara y permite evaluar el desempeño individual y colectivo. Esto no solo facilita la identificación de



áreas de mejora, sino que también promueve un sentido de responsabilidad y autogestión entre los empleados, lo cual es fundamental para mantener un equipo cohesionado y eficiente.

En resumen, el esfuerzo hacia el logro de objetivos no solo impulsa el rendimiento individual, sino que también fortalece la salud organizacional y el bienestar general del equipo.

Figura 14



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se observa que el 45,45% de los encuestados respondió "totalmente de acuerdo" y otro 45,45% "de acuerdo" sobre si sienten que se esfuerzan por alcanzar los objetivos de su posición, lo cual indica que una gran mayoría de los empleados perciben que están comprometidos y trabajando diligentemente hacia sus metas laborales. Aquí hay algunas interpretaciones clave de estos resultados:



Un alto nivel de compromiso: la suma de estas dos respuestas positivas (90.9%) muestra que casi todos los empleados de “Huellitas” sienten que están poniendo un esfuerzo significativo para alcanzar los objetivos de su puesto. Esto es un indicador fuerte de un ambiente laboral motivado y comprometido.

Claridad de Objetivos: es probable que los objetivos de cada posición estén claramente definidos y comunicados, lo que permite a los empleados entender bien lo que se espera de ellos y trabajar hacia esas metas de manera efectiva.

En resumen, estos datos reflejan un entorno en el que los empleados de la veterinaria están altamente alineados con sus objetivos y comprometidos a alcanzarlos, lo cual es muy beneficioso tanto para su desarrollo profesional como para el desempeño general de la veterinaria.

Conclusión sobre los datos que arrojó la encuesta:

La encuesta realizada en la veterinaria "Huellitas" revela varias áreas críticas que necesitan atención para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Solo el 45.5% de los empleados se siente satisfecho trabajando en la empresa, y una proporción significativa se muestra neutral respecto a varios aspectos clave, como el proceso de selección y contratación (31.8%) y la comunicación de las políticas de recursos humanos (50%). Aunque el 50% de los empleados valora positivamente los programas de capacitación y desarrollo, la gestión de beneficios y compensaciones también tiene una percepción neutral del 50%. Sin



embargo, es alentador que un alto porcentaje de empleados (91%) se siente comprometido con el logro de los objetivos de su posición.

NET PROMOTER SCORE

El Net Promoter Score (NPS) aplicado a los empleados de una veterinaria es una métrica utilizada para medir la satisfacción y el nivel de recomendación de los empleados hacia su lugar de trabajo. Esta herramienta, originalmente desarrollada para evaluar la lealtad de los clientes, se adapta al entorno laboral para entender mejor el compromiso y la satisfacción del personal.

Para calcular el NPS de empleados de la veterinaria, se les preguntó: "En una escala del 0 al 10, ¿recomendarías a un amigo trabajar en la veterinaria?". Según sus respuestas, los empleados se clasifican en tres categorías:

1. **Promotores (9-10):** Son los empleados altamente satisfechos y leales, que están dispuestos a recomendar la veterinaria como un excelente lugar para trabajar.
2. **Neutros (7-8):** Son empleados satisfechos pero no entusiastas, que podrían ser fácilmente atraídos por ofertas laborales de otras empresas.
3. **Detractores (0-6):** Son empleados insatisfechos que no recomendarían trabajar en la veterinaria y podrían expresar opiniones negativas sobre ella.

Un NPS positivo indica que hay más promotores que detractores, lo cual es una señal de un ambiente laboral saludable. Esta métrica ayuda a la veterinaria a identificar áreas de



mejora en la gestión de recursos humanos y a implementar estrategias para aumentar la satisfacción y el compromiso del personal.

Los resultados del NPS de la veterinaria fueron:

Figura 15



Fuente: Elaboración propia (2024)

Para interpretar el Net Promoter Score (NPS), primero se debe calcular el porcentaje de detractores y promotores con respecto al total de empleados encuestados. Luego, se aplica la fórmula del NPS.

Total de empleados = 22

$$\text{Porcentaje de detractores} = \left(\frac{4}{22}\right) \times 100 = 18,18\%$$

$$\text{Porcentaje de promotores} = \left(\frac{6}{22}\right) \times 100 = 27,27\%$$

Cálculo del NPS = Porcentaje de promotores - Porcentaje de detractores

$$\text{Cálculo del NPS} = 27,27\% - 18,18\% = 9,09\%$$



El NPS aunque es positivo, es bastante bajo (9,09) y sugiere que la mayoría de los empleados no están suficientemente entusiasmados para recomendar la veterinaria como un lugar para trabajar. Esto indica que hay margen significativo para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Pasivos predominantes: con 12 pasivos, un gran número de empleados se encuentra en una zona neutral. Estos empleados no están insatisfechos, pero tampoco están lo suficientemente contentos como para recomendar activamente la veterinaria. Podrían ser susceptibles a oportunidades de trabajo en otros lugares.

Los 4 detractores representan una parte importante que está insatisfecha y podría afectar negativamente el ambiente laboral o la reputación de la veterinaria si no se aborda su descontento.

En resumen, aunque el NPS no es negativo, el hecho de que sea bajo indica la necesidad de mejorar aspectos del entorno laboral, los beneficios, las oportunidades de crecimiento, o la cultura organizacional para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Análisis de las percepciones entre empleados de las sucursales de Tucumán y gerente de RRHH

Un análisis de brechas entre un gerente de recursos humanos (RRHH) de una veterinaria y sus empleados es un proceso sistemático para identificar y evaluar las diferencias entre las expectativas, percepciones y realidades de los empleados y las políticas, prácticas y

estrategias implementadas por el gerente de RRHH. Este tipo de análisis es crucial para detectar áreas donde las prácticas de RRHH no están alineadas con las necesidades o expectativas de los empleados, y para diseñar estrategias que mejoren la satisfacción y el rendimiento laboral.

Figura 16



Fuente: Elaboración propia (2024)

El análisis de brechas comparando las percepciones del gerente de Recursos Humanos (GTE RRHH) y los empleados de la veterinaria "Huellitas" muestra algunas áreas de alineación y otras donde existen diferencias significativas. A continuación se detalla cada aspecto evaluado y se proporcionan conclusiones:



- En términos de satisfacción general, tanto el gerente de RRHH como los empleados están alineados, indicando una percepción compartida de satisfacción general en el ambiente laboral.
- Satisfacción con el proceso de selección y contratación: existe una brecha notable en la percepción del proceso de selección y contratación. Mientras que el gerente de RRHH está de acuerdo con que el proceso es satisfactorio, los empleados se muestran neutrales, sugiriendo una necesidad de revisar y posiblemente mejorar este proceso para alinearse mejor con las expectativas de los empleados.
- Comunicación y comprensión de las políticas de Recursos Humanos: ambas partes se muestran neutrales en cuanto a la comunicación y comprensión de las políticas de RRHH. Esto indica una percepción de suficiencia, pero también una oportunidad para mejorar la claridad y accesibilidad de estas políticas para asegurar una mejor comprensión.
- Manejo de beneficios y compensaciones: tanto el gerente de RRHH como los empleados son neutrales respecto a la gestión de beneficios y compensaciones, lo que sugiere que hay espacio para mejorar. Es crucial evaluar los beneficios actuales y explorar opciones para hacerlos más atractivos y adecuados a las necesidades de los empleados.
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional: hay una alineación positiva en la percepción de las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo que indica que los programas actuales son bien recibidos por ambos grupos.



- Preocupación por el bienestar general de los empleados: Aunque ambos grupos están de acuerdo en que RRHH se preocupa por el bienestar general de los empleados, el gerente tiene una percepción más fuerte (totalmente de acuerdo). Es importante que esta percepción se refleje igualmente en los empleados, lo que puede requerir acciones adicionales para demostrar esta preocupación de manera tangible.
- Esfuerzo por alcanzar los objetivos de la posición: existe una fuerte alineación en el compromiso con alcanzar los objetivos de la posición, indicando un alto nivel de dedicación tanto por parte del gerente de RRHH como de los empleados.
- Utilidad y relevancia de los programas de capacitación y desarrollo: ambos grupos están de acuerdo en que los programas de capacitación y desarrollo son útiles y relevantes, lo cual es positivo y muestra que estos programas están cumpliendo con sus objetivos.

El análisis de brechas revela que, aunque hay una buena alineación en varias áreas, existen diferencias significativas en la percepción del proceso de selección y contratación, así como en la gestión de beneficios y compensaciones. Abordar estas brechas con acciones específicas puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, creando un ambiente laboral más positivo y productivo en la veterinaria "Huellitas".

OKR

En el contexto de la veterinaria "Huellitas", el uso de Objetivos y Resultados Clave (OKR) se ha convertido en una metodología fundamental para alinear y medir el progreso de



las iniciativas estratégicas de RRHH. El propósito de los OKR es proporcionar una estructura clara y orientada a resultados que permita a la organización mejorar la cohesión y consistencia en las prácticas laborales y en el servicio al cliente a lo largo de todas sus sucursales. El siguiente cuadro detalla un plan anual con objetivos trimestrales y acciones claves diseñadas para mejorar la gestión de recursos humanos y, en última instancia, incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Este enfoque sistemático permite a la veterinaria "Huellitas" evaluar su situación actual, implementar estrategias basadas en datos, y realizar ajustes continuos para asegurar un impacto positivo y duradero en la organización.

OKR Veterinaria “Huellitas”

OBJETIVO ANUAL	OBJETIVO TRIMESTRAL	RESULTADOS CLAVES	ACCIONES CLAVES
OKR Mejorar la cohesión y consistencia en las prácticas laborales y en el servicio al cliente a lo largo de todas sus sucursales	Evaluar la situación actual de la gestión de recursos humanos en todas las sucursales	Aumentar la satisfacción y percepción a todos los empleados. Incrementar resultados de las encuestas y generar un informe detallado.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y distribuir encuestas de satisfacción y percepciones. • Coordinar con los gerentes de sucursales para asegurar la participación de todos los empleados. • Analizar los datos de las encuestas y focus groups. • Elaborar y presentar un informe con los hallazgos y áreas de mejora.
	Fomentar el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores	Aumentar el feedback de empleados y gerentes sobre las nuevas políticas y programas. Ajustar las políticas y programas basadas en el feedback y presentar las revisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas políticas y programas basados en el informe del primer trimestre. • Seleccionar una sucursal para el programa piloto y coordinar su implementación. • Organizar y llevar a cabo sesiones de capacitación para gerentes.
	Evaluar el impacto de las nuevas políticas y programas e identificar oportunidades para ajustes y mejoras	Implementar un programa piloto de desarrollo. Crear un plan de comunicación interna para mantener a los empleados informados sobre nuevas políticas y programas. Realizar sesiones de capacitación sobre las nuevas políticas para todos los gerentes de sucursales.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y distribuir encuestas de feedback. • Analizar los datos de las encuestas y presentar un informe. • Organizar sesiones de retroalimentación con empleados. • Revisar y ajustar las políticas y programas según el feedback recibido.
	Consolidar las mejoras y preparar un plan a largo plazo para la gestión de recursos humanos	Desarrollar un plan estratégico de recursos humanos a 1 y años que incluya metas específicas para la gestión de recursos humanos. Presentar el plan estratégico a la alta dirección y obtener su aprobación antes del final del trimestre.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las políticas y programas ajustados en todas las sucursales. • Desarrollar un plan estratégico detallado. • Presentar y discutir el plan estratégico con la alta dirección.

Fuente: Elaboración propia (2024)



Este plan de OKR no solo ofrece una estructura para alcanzar objetivos estratégicos, sino que también proporciona un marco para medir el progreso y hacer ajustes continuos. Al seguir estos objetivos y resultados clave, la veterinaria "Huellitas" podrá mejorar significativamente su cohesión y consistencia en las prácticas laborales y en el servicio al cliente, asegurando un ambiente de trabajo positivo y productivo en todas sus sucursales.

Recomendaciones

En base a los resultados de la investigación realizada sobre la satisfacción de los empleados de la veterinaria "Huellitas", aquí están las recomendaciones finales para abordar las áreas de mejora identificadas y potenciar los aspectos positivos:

- Mejorar la satisfacción general de los empleados: realizar encuestas de clima laboral de forma regular para identificar factores específicos que afectan la satisfacción. Implementar medidas para mejorar el ambiente de trabajo, cómo fomentar el trabajo en equipo y el reconocimiento de logros. Establecer mecanismos de feedback continuo, como reuniones periódicas y encuestas anónimas, para escuchar las inquietudes de los empleados y actuar en consecuencia.

- Optimizar el proceso de selección y contratación: mejorar la comunicación durante el proceso de selección, asegurándose de que los candidatos comprendan claramente las etapas y expectativas. Implementar encuestas post-contratación para obtener



feedback sobre el proceso de selección y realizar ajustes basados en los comentarios recibidos.

- Fortalecer los programas de capacitación y desarrollo: ampliar y diversificar los programas de capacitación para cubrir más áreas de interés y necesidad. Brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional. Realizar evaluaciones periódicas de los programas de capacitación para asegurar su relevancia y efectividad, ajustándolos según los resultados y las necesidades emergentes.

- Mejorar la comunicación de las políticas de Recursos Humanos: simplificar la redacción de las políticas de recursos humanos y asegurarse de que sean fácilmente accesibles para todos los empleados. Esto puede lograrse a través de la creación de una intranet informativa o la difusión de boletines con contenido relevante.

Organizar sesiones informativas y talleres para explicar y discutir las políticas, asegurándose de que todos los empleados comprendan y puedan aplicar las normativas correctamente.

- Mejorar la gestión de beneficios y compensaciones: realizar una revisión completa de los beneficios ofrecidos para asegurar que sean competitivos y alineados con las expectativas y necesidades de los empleados. Comunicar claramente los beneficios y compensaciones disponibles, utilizando ejemplos y casos prácticos para ilustrar su valor.



- Fomentar el esfuerzo hacia los objetivos: asegurar que los objetivos de cada posición estén claramente definidos y alineados con los objetivos generales de la veterinaria. Implementar sistemas de reconocimiento y recompensa para los empleados que alcancen o superen sus objetivos.

- Investigar las razones detrás de las respuestas pasivas para entender qué aspectos específicos impiden a los empleados recomendar la veterinaria. Desarrollar estrategias específicas para convertir a los empleados pasivos en promotores, mejorando el ambiente de trabajo y ofreciendo beneficios adicionales.

Abordar estas recomendaciones permitirá a la veterinaria "Huellitas" mejorar significativamente la satisfacción y el compromiso de sus empleados, lo que, a su vez, se traducirá en un ambiente de trabajo más positivo y productivo. La clave está en la comunicación efectiva, la atención a las necesidades del personal y la implementación de estrategias que fomenten el desarrollo y el reconocimiento continuo.

Conclusiones

Finalizando la investigación del caso de estudio de la veterinaria se pudo concluir que la incorporación de un área de Recursos Humanos se muestra determinante para enfrentar los desafíos del rápido crecimiento y la expansión a múltiples sucursales.



Se identificó que la satisfacción general del gerente de Recursos Humanos y de los empleados es alta, indicando un ambiente laboral positivo. Sin embargo, se observó una discrepancia en las percepciones sobre el proceso de selección y contratación, sugiriendo la necesidad de revisar y mejorar estos procesos para alinearlos con las expectativas de los empleados.

La comunicación y comprensión de las políticas de RRHH se identificaron como áreas de mejora, así como la gestión de beneficios y compensaciones. Los empleados perciben de manera neutral estos aspectos, lo que señala la oportunidad de optimizarlos para hacerlos más atractivos.

Además, se destaca la alineación positiva en la percepción de las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, evidenciando la efectividad de los programas existentes en este ámbito. El análisis del Net Promoter Score (NPS) reveló un margen para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, señalando la necesidad de mejorar diversos aspectos del entorno laboral para aumentar la recomendación activa de la empresa como lugar de trabajo.

La realización de este trabajo ha permitido observar que, si bien la veterinaria cuenta con una trayectoria consolidada de 10 años en el rubro y numerosas sucursales, existen áreas críticas que necesitan atención para mejorar la satisfacción general de los empleados. Aunque se destacan aspectos positivos en su gestión de rrhh, aún persisten áreas clave que requieren



atención y mejora continua para mantener la satisfacción y el compromiso de los empleados a medida que la empresa siga creciendo y expandiéndose.

Apéndice

Apéndice A. Entrevista al CEO de la Veterinaria

1. ¿Podría contarnos un poco sobre los inicios de “Huellitas”? ¿Qué lo motivó a emprender en el rubro veterinario?
2. En 10 años, Huellitas ha pasado de una sola sucursal a 17 sucursales en diferentes provincias de Argentina. ¿Cómo lograron este crecimiento tan significativo?
3. ¿Cuáles considera que han sido las claves del éxito de Huellitas?
4. ¿Qué desafíos y oportunidades enfrenta la industria veterinaria en la actualidad? ¿Cómo se prepara Huellitas para afrontarlos?
5. ¿Cuál es su visión para el futuro de Huellitas? ¿Qué objetivos pretenden alcanzar en los próximos años?

Apéndice B. Entrevista al Gte de RRHH de la veterinaria “Huellitas”

1. ¿Cuál es su enfoque principal para reclutar, seleccionar y retener talento en su clínica veterinaria? ¿Cómo es el proceso?



2. ¿Qué estrategias implementa para garantizar un ambiente de trabajo positivo y productivo para su equipo? ¿Cuentan con políticas de rrhh, cuales son?
3. ¿Cómo aborda los desafíos de capacitación y desarrollo profesional dentro de su personal veterinario y de apoyo?
4. ¿Cómo se promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes miembros del personal en la clínica?
5. ¿Qué medidas toma para garantizar la salud y el bienestar tanto físico como emocional de su equipo?
6. ¿Se utilizan métricas para medir el desempeño del personal?¿cuales son?¿se lo realiza periódicamente?
7. ¿Cómo se gestiona el clima y la cultura organizacional en Huellitas?

Apéndice C. Encuesta de Satisfacción de la Gestión de RRHH

Esta encuesta se basa en analizar diversos aspectos de la gestión de Recursos Humanos, tales como clima laboral, capacitación, trabajo en equipo, satisfacción en el trabajo, entre otros.



Por favor, responda las siguientes preguntas con sinceridad. Sus respuestas serán usadas exclusivamente para el desarrollo de un trabajo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas (UNT). Sus respuestas son anónimas.

EDAD

- Entre 18 a 25
- Entre 26 a 35
- Más de 35

GÉNERO

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

Sucursal a la que pertenece:

- Casa central
- Barrio Sur
- Barrio Norte
- Belgrano
- Parque
- Yerba Buena
- La Banda
- Tafí Viejo



- Concepción.

Antigüedad en la empresa:

- Menos de 1 año
- Entre 1 a 3 años
- Más de 3 años

Indique el nivel de satisfacción trabajando en la veterinaria:

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Estoy satisfecho con el proceso de selección y contratación llevado a cabo por Recursos

Humanos:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Los programas de capacitación y desarrollo ofrecidos por Recursos Humanos son útiles y relevantes:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Siento que las políticas de Recursos Humanos están bien comunicadas y son fáciles de entender:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Recursos Humanos responde de manera oportuna y efectiva a mis consultas y solicitudes:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Estoy satisfecho con la forma en que Recursos Humanos maneja los temas de beneficios y compensaciones:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Considero que Recursos Humanos promueve un ambiente de trabajo positivo y motivador:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Los procesos de evaluación del desempeño gestionados por Recursos Humanos son justos y transparentes:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo



-
- Totalmente de acuerdo

Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que promueve

Recursos Humanos:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Recursos Humanos se preocupa por el bienestar general de los empleados:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Considero que Recursos Humanos maneja de manera adecuada los conflictos y problemas laborales:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral



-
- De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

Me esfuerzo por alcanzar los objetivos de mi posición:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Recomendarías a un amigo trabajar en la veterinaria?

0=No recomendaría 10=Si recomendaría

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Aspectos positivos de trabajar en la veterinaria:

¿Qué sugerencias harías para mejorar la satisfacción general en la empresa? (Seleccione una o más de una opción):

- Aumentar capacitación y desarrollo
- Fomentar la comunicación abierta
- Implementar más programas de reconocimiento
- Promover el trabajo en equipo
- Ofrecer beneficios adicionales



- Mejorar el ambiente de trabajo
- Mejorar las instalaciones y equipos
- Otra: _____

Referencias

- Arroyo Morales, A. (2020). Metodología de la Investigación en las Ciencias Empresariales. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México. McGraw Hill.
- Martínez, Victor Francisco (2016). Administración de lo simple a lo complejo. Pluma Digital Ediciones.
- Rodríguez Rey, Julio. Problemática de PyMEs industriales del Noroeste Argentino (NOA): un diagnóstico desde la perspectiva relacional. Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Industrial (CENIDII). Tucumán. Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología.
<https://www.facet.unt.edu.ar/revistacet/wp-content/uploads/sites/28/2023/04/CE-T-38-INV-Y-DES-03.pdf>