



---

**“PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESA**

**COMERCIAL”**

**Melani Costilla**

[melanirebeca@gmail.com](mailto:melanirebeca@gmail.com)

**Resumen**

Este trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en ambiente real tiene como propósito formular una propuesta para la mejora de la gestión de RR.HH. en una empresa comercial. “TodoTec” es una empresa familiar de Tucumán que se especializa en la comercialización B2C. Fundada en 1972, comenzó su trayectoria vendiendo electrodomésticos y, con el tiempo, amplió su oferta para incluir rodados, muebles y una variedad de artículos para el hogar y equipamientos comerciales.

A lo largo de los años, se ha modernizado y ha consolidado su imagen de marca, posicionándose como una de las empresas más importantes y confiables del sector en el Norte Argentino. En la actualidad, cuenta con más de 200 empleados y 16 sucursales distribuidas en Tucumán, Salta y Catamarca. Sin embargo, a pesar de su éxito, la gestión de capital humano en el área administrativa está atravesando momentos críticos, con una serie de conflictos interpersonales sin resolver que tuvieron consecuencias negativas en el clima organizacional y el ambiente de trabajo.

La finalidad de este trabajo es caracterizar la situación actual en lo que compete a la gestión de Recursos Humanos y realizar una propuesta de mejora de la gestión de la misma, con el fin de fomentar un ambiente de trabajo más positivo y elevar la satisfacción y motivación de los empleados.

**Palabras Clave:** Recursos Humanos – estructura – motivación – comunicación

## Introducción

Los electrodomésticos son una gran variedad de aparatos mecánicos, eléctricos y de gas que se utilizan para realizar diversas tareas domésticas, como limpiar, lavar la ropa, cocinar y secar la ropa, entre otras. Pueden estar fabricados con distintos materiales, como hierro, acero inoxidable y aluminio.

El mercado de electrodomésticos en Argentina se ve favorecido por el aumento de la renta disponible, la creciente concienciación de las personas sobre los electrodomésticos de bajo consumo, el aumento de la demanda de pequeños electrodomésticos y la introducción de electrodomésticos tecnológicamente avanzados.

Según el INDEC, las ventas totales a precios corrientes del cuarto trimestre de 2023 totalizaron 611.633,8 millones de pesos y muestran una variación positiva de 129.2 % respecto al mismo trimestre del año anterior, tal como puede verse en el Gráfico N° 1.

**Gráfico 1. Ventas totales a precios corrientes, en millones de pesos y variación porcentual. Enero 2021-diciembre 2023**



**Fuente:** INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas de Comercio y Servicios.



Debido a esto, es fundamental para las empresas del rubro lograr mantenerse eficaces ante las constantes fluctuaciones de la economía y los cambios en las tendencias. Según Chiavenato (2011, pág 29) la eficacia organizacional depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos humanos) y de su adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel del área de RR.HH. en la vida de las organizaciones: es menester mantener un equipo de trabajo entusiasmado y en alineación con los objetivos organizacionales.

Por su parte, suelen ser empresas familiares en este campo las tiendas minoristas, supermercados, distribuidores mayoristas, y cadenas de comercio, que han logrado establecerse y crecer a lo largo de varias generaciones. Se caracterizan por su enfoque en la atención al cliente, la personalización del servicio y la construcción de relaciones duraderas con proveedores y consumidores. Además de lidiar con los desafíos propios de su naturaleza familiar como ser la profesionalización y sucesión generacional, también se enfrentan a un mercado altamente competitivo en un país gravemente afectado por una crisis económica.

## I.II. La empresa

### II.1. Introducción

“TodoTec” es una empresa familiar de Tucumán que se especializa en la comercialización B2C. Fundada en 1972, comenzó su trayectoria vendiendo electrodomésticos y, con el tiempo, amplió su oferta para incluir rodados, muebles, una variedad de artículos para el hogar y equipamientos comerciales. A lo largo de los años, se ha modernizado y ha consolidado su imagen de marca, posicionándose como una de las empresas más importantes y confiables del sector en el Norte Argentino. En la



actualidad, cuenta con más de 200 empleados y 16 sucursales distribuidas en Tucumán, Salta y Catamarca.

Además de comercializar productos de primera calidad de diversas marcas, la empresa se destaca por ofrecer opciones de financiamiento y créditos personales que facilitan a muchas personas la adquisición de bienes duraderos. También brinda atención de calidad, con un equipo capacitado que ofrece asesoramiento técnico y soporte en garantías, asegurando así una experiencia completa y satisfactoria para sus clientes.

Sumado a eso, presentan un alto nivel de compromiso social el cual puede verse reflejado en sus campañas de concientización ambiental y constantes alianzas colaborativas con fundaciones locales.

## II.2. Estructura

Cada unidad de negocio cuenta con un Encargado de sucursal, vendedores diferenciados por salón, indumentaria o muebles, personal de caja, créditos y cobranzas y personal de expedición. El promedio de edad de cada sucursal aproxima los 40 años y el promedio de antigüedad de sus colaboradores varía de 2 a 12 años.

El área administrativa general está centralizada en sucursal Yerba Buena, y está compuesta por los siguientes sectores:

- Directorio: compuesto por los 3 miembros de la familia fundadora, del cual depende la definición de la estrategia, la supervisión de la gestión general y la toma de decisiones más importantes. Promedio de edad de 57 años. Además, el directorio cuenta con una secretaria.



- Gerencia Contable: compuesta por 7 contadores, 4 hombres y 3 mujeres, los cuales realizan tareas administrativas contables como liquidación de sueldos, pago a proveedores, facturación, etc. Este sector posee un promedio de antigüedad de 8 años, y las edades de sus colaboradores tienen una media de 40.
- Gerencia Comercial: la integran dos hombres de 40 años los cuales desempeñan las funciones de Gerente Comercial y Supervisor, trabajan en conjunto con los encargados de cada sucursal para alcanzar el máximo desempeño posible de las mismas, realizando capacitaciones y auditorías diarias. Juntos alcanzan un promedio de antigüedad de 2 años en la empresa.
- Gerencia de Compras: cuya función es adquirir los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa al mejor precio, calidad y en el momento adecuado. Lo componen 3 licenciadas en administración, 1 contadora, y 1 técnico en informática. La edad de este departamento ronda, en promedio, los 38 años y una antigüedad de 7 años.
- Gerencia de Recursos Humanos: este sector, compuesto por una Licenciada en Administración que desempeña el rol de Gerente, un Lic. en RRHH como Auxiliar Administrativo y una pasante avanzada de la carrera Lic. en Administración, es el encargado de coordinar todos los aspectos relacionados al capital humano de toda la dotación de sucursales. En promedio, sus integrantes tienen 38 años de edad y 2 años de antigüedad.



A fines de practicidad, este estudio está enfocado solo en el área administrativa compuesta por las Gerencia Contable, Gerencia Comercial, Administración (Asistente Directorio), Gerencia de Compras, y Gerencia de Recursos Humanos.

Gráfico N°2: Dotación del sector administración

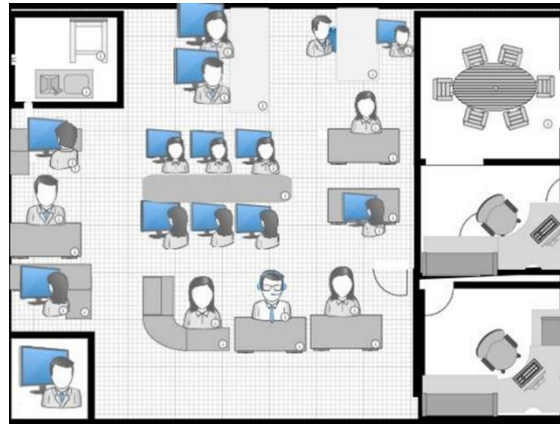
Identificación	Edad	Sexo	Nivel Educativo	Antigüedad	Sector	Puesto
C1	29	Femenino	Superior	3	Ger. Contable	Auxiliar - Soporte
C2	38	Masculino	Superior	6	Ger. Contable	Analista Contable - Liq Sueldos
C3	53	Femenino	Superior	9	Ger. Contable	Gerente Contable
C4	53	Masculino	Superior	20	Ger. Contable	Tesorero
C5	29	Masculino	Superior	4	Ger. Contable	Pago a Proveedores
C6	40	Masculino	Superior	16	Ger. Contable	Analista Contable - Bancos
C7	36	Masculino	Superior	1	Ger. Contable	Auxiliar - Conciliaciones Bancarias
CCIAL1	46	Masculino	Superior	2	Ger. Comercial	Supervisor
CCIAL2	44	Masculino	Superior	1	Ger. Comercial	Gerente Comercial
AD	42	Femenino	Secundario	4	Administración	Asistente Directorio
CPRAS1	49	Masculino	Superior	18	Ger. Compras	Responsable Compras
CPRAS2	33	Femenino	Superior	6	Ger. Compras	Responsable Compras
CPRAS3	47	Femenino	Superior	11	Ger. Compras	Responsable Compras
CPRAS4	29	Femenino	Superior	3	Ger. Compras	Analista Compras
CPRAS 5	39	Femenino	Superior	3 meses	Ger. Compras	Administrativo Compras
R1	52	Femenino	Superior	1	Recursos Humanos	Gerente RRHH
R2	40	Masculino	Superior	1	Recursos Humanos	Analista RRHH
R3	25	Femenino	Superior en curso	5	Recursos Humanos	Pasante RRHH

Fuente: Elaboración Propia

### II.3 Espacio físico

La oficina de administración general está situada en el tercer piso de la sucursal Yerba Buena. Aunque el espacio destinado a los escritorios es reducido y la iluminación natural es limitada, se encuentra adecuadamente climatizado. El lugar de trabajo cuenta con una cocina en la que el personal realiza su almuerzo diario, además de servir café y snacks complementarios. El despacho, además cuenta con divisiones para las oficinas del Directorio y una sala de reuniones. A modo ilustrativo se presenta un gráfico de la distribución del espacio, elaborado en base a la observación realizada en la empresa:

Gráfico N°3: Layout de la Oficina



Fuente: Elaboración Propia

#### **II.4 Sistema de creencias**

La empresa ha establecido de manera clara su misión, visión y valores fundamentales, destacando principios como el "respeto y la tolerancia" y el "compromiso", entre otros.

Este sistema de creencias está formalmente definido y se encuentra visiblemente exhibido en las áreas comunes de los empleados, asegurando así su accesibilidad y conocimiento general dentro del entorno laboral. En el examen de registros de la organización, se accedió a la declaración de Misión, siendo la misma “Contribuir al bienestar de las comunidades del NOA y mejorar su nivel de vida facilitando el acceso a bienes y servicios con excelentes condiciones”. Además, entre los valores definidos destacan “Respeto y Tolerancia”, “Compromiso”, “Austeridad”, “Colaboración”, “Orientación a Resultados” y “Eficiencia”.

En relación con la identidad corporativa, todos los colaboradores en las sucursales están obligados a utilizar un uniforme que incorpora los colores distintivos de la empresa. Este uniforme incluye una camisa y un suéter para los hombres, y una camisa y un cárdigan para las mujeres que forman parte del personal administrativo y de ventas. Por otro lado, el personal de expedición debe portar pantalones cargo y una



remera. Sin embargo, el personal de la administración central no está sujeto a la obligación de utilizar uniforme, siempre y cuando su vestimenta sea apropiada para un entorno laboral.

### **II.5. Sistema de límites**

La empresa ha establecido de manera clara su reglamento, así como las normas éticas y las sanciones correspondientes. Estas se comunican a los empleados durante el proceso de inducción, donde se requiere que firmen un documento oficial que certifique su lectura y aceptación de las normas de operación. Adicionalmente, el sistema de sanciones se adapta a la gravedad de la infracción; inicialmente se emite un llamado de atención verbal, seguido de uno escrito, un apercibimiento o, en casos más graves, una suspensión.

### **Situación Problemática**

La Gestión de Recursos Humanos es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, y en el sector comercial adquiere una relevancia aún mayor, ya que la parte administrativa es el cerebro que coordina todas las operaciones, al funcionar de manera óptima, permite a la empresa ser más eficiente, competitiva y rentable.

En la firma analizada, los desafíos asociados a la gestión de equipos son particularmente críticos. Se distinguen conflictos sin resolver que terminaron en rotación del personal, cambios en el layout de la oficina para evitar la cercanía de los involucrados e incluso amenazas de renuncia. Además, a pesar de que se comparten ciertas tradiciones a nivel grupal como ser los festejos de cumpleaños durante la hora





de almuerzo, no se aprecia integración en los diferentes sectores que componen la administración, sino más bien existen subgrupos muy delimitados.

Por otra parte, se percibe que la comunicación tanto entre sectores como de las decisiones tomadas por el área de RRHH no se da de manera efectiva, generando incertidumbre en las personas y falta de claridad en el curso de acción. Todos estos factores contribuyen a un ambiente laboral tenso y empleados desmotivados.

El presente trabajo busca identificar las causas raíz de estas problemáticas y proponer estrategias de mejora en la gestión de Recursos Humanos que contribuyan a fomentar un clima laboral más positivo.

### **Preguntas de Investigación**

Las preguntas de investigación que pueden formularse, en base a la situación problemática descrita son las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en términos de estructura, integración psicosocial y condiciones de trabajo?
- ¿Existen factores que están influyendo negativamente en la motivación de los empleados?
- ¿Qué propuesta de mejora basada en Gestión de Recursos Humanos pueden implementarse para mejorar significativamente el clima laboral, la satisfacción y la motivación de los empleados?

### **Objetivo General**



Diseñar una propuesta de mejora de la gestión de Recursos Humanos, con el fin de fomentar un ambiente de trabajo más positivo y elevar la satisfacción y motivación de los empleados.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la organización en lo que respecta a estructura, integración psicosocial y condiciones de trabajo.
- Identificar si existen factores que influyan negativamente en la motivación de los empleados.
- Distinguir áreas de mejora y desarrollar un conjunto de estrategias centradas en prácticas de RRHH que contribuyan a mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción y motivación de los empleados.

#### **Marco Metodológico**

Tanto en el contexto nacional como internacional, actualmente se está desarrollando una importante corriente de investigación en torno al Management que considera que el análisis cuantitativo no es suficiente para comprender las empresas en su contexto sociocultural. La escuela de Management de París del Centre Nationale de la Recherche Scientifique (CNRS), constituye un antecedente importante al respecto.

Ésta responde a lo que hoy se denomina modelos cualitativos-interpretativos, los cuales permiten profundizar un fenómeno en su contexto e intentan comprenderlo desde el punto de vista de los que están implicados en él.

Este estudio se realiza desde una metodología cualitativa, con un enfoque de investigación acción, la cual se encuadra dentro de los modelos cualitativos arriba mencionados.



La investigación acción surgió en los Estados Unidos con Kurt Lewin, quien desde la psicología social intentaba establecer una forma de investigación que no se limitara a producir conocimientos, sino que logre integrar la experimentación científica con la acción social. Lewin advirtió que, a diferencia de aquellas investigaciones donde se produce un divorcio entre teoría y práctica, cuando el sujeto de estudio participa de algún modo en la investigación, ésta tiene mejores resultados y se pueden efectivizar los cambios deseados.

Desde la perspectiva cualitativa existe una íntima relación entre la teoría y la práctica, tanto la teoría como la práctica forma parte de la realidad. La producción de conocimiento se logra a través de la relación entre ambas. La reflexión sobre la práctica genera conocimiento teórico que a su vez guía las acciones posteriores. Corey (1953), define a la investigación acción como el proceso por el que los prácticos intentan estudiar sus problemas científicamente.

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizarán son:

- **Análisis Documental:** existe la posibilidad de analizar documentos organizacionales, como página Web, encuestas de clima laboral que se realizaron recientemente, y distintos informes relacionados a los descriptivos de puestos.
- **Entrevistas en Profundidad semi estructuradas:** se realizarán entrevistas individuales con empleados de las diferentes áreas administrativas para recoger información detallada sobre sus experiencias y percepciones.
- **Observación Directa:** la cual implica adentrarse en profundidad en las situaciones que se presentan en la organización y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Se observarán el ambiente físico; el ambiente social y



humano; las actividades (acciones) individuales y colectivas; los artefactos que utilizan los participantes, las funciones que cubren y los hechos relevantes.

### **Marco Teórico**

#### El Modelo de Shlemenson de Análisis Organizacional

El análisis organizacional es un procedimiento diagnóstico que ayuda a entender mejor el desempeño de una organización, buscar áreas problemáticas, identificar oportunidades y desarrollar un plan de acción para mejorar el desempeño. Implica, por lo tanto, una revisión de los componentes básicos de una organización.

Para Aldo Schlemenson (1998), existen 6 dimensiones a tener en cuenta al momento de hacerlo: 1. El proyecto en el que se sustenta la organización. 2. La estructura organizativa. 3. La integración psicosocial. 4. Las condiciones de trabajo. 5. El sistema político, y 6. El contexto

Se entiende por estructura organizativa al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, así como la definición de funciones y responsabilidades. Elliot Jaques (1976) señala la coexistencia de cuatro tipos distintos de estructuras organizativas en una situación determinada: a) la estructura formal u oficial. b) la estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real. c) la existente, que es la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático y d) la requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan. La divergencia o contradicción entre estos cuatro distintos tipos de estructuras organizacionales crea desajustes que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros. El análisis de roles, funciones, responsabilidades y líneas de dependencia, permite fijar un aspecto fundamental del encuadre de las conductas individuales.



En lo relativo a la integración psicosocial, esta dimensión del análisis tiene que ver con el plano de las relaciones interpersonales. Abarca un eje vertical: las relaciones con la autoridad, y uno horizontal: las relaciones entre pares. La emergencia de conflictos interpersonales debe tomarse en cuenta como dato de algo que anda mal en el seno de la organización.

Las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo éstos particularmente proclives a la consideración de lo que se les da. El tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea. El tratamiento justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra una serie de aspectos: a) el salario, b) la tarea y la posibilidad de realización personal que ésta brinda, c) las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen, d) las oportunidades de participar, e) el confort y la salubridad de los lugares de trabajo, etc.

En lo relativo al contexto, no pueden dejar de considerarse los efectos del contexto económico y político en nuestro país. Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento, amenazante.

#### La Cultura Organizativa

Todas las organizaciones funcionan en base a una tríada de Estrategia, Cultura y Estructura. Estos 3 componentes están ampliamente relacionados.

Según Thomson & Peteraf (2015), toda empresa tiene su propia cultura corporativa: los valores compartidos, actitudes intrínsecas y tradiciones que determinan las normas de conducta, las prácticas laborales aceptadas y los estilos para operar.



El carácter de la cultura de una empresa o el clima de trabajo es producto de los valores fundamentales y los principios empresariales que siguen los ejecutivos. Los criterios de lo que es y no es aceptable, la “química” y la “personalidad” que permea el ambiente laboral, las tradiciones de la empresa y las historias que se cuentan una y otra vez para ejemplificar y reforzar los valores, prácticas de negocio y tradiciones de la empresa.

Los valores, ideas y prácticas que sustentan la cultura de la empresa suelen representar la filosofía de la compañía y el estilo administrativo de los fundadores y ejecutivos influyentes, pero también son resultado de acciones ejemplares del personal de la empresa y acuerdos consensuados sobre las normas de comportamiento apropiadas.

Pueden destacarse dos tipos de cultura:

- Empresas de cultura fuerte: permiten que una empresa funcione como una máquina bien aceiteada, con suavidad, sin mucha intervención de la administración.
- Empresas con cultura débil: carecen en gran medida de valores y principios sólidos que se difundan constantemente o que sean muy compartidos. Como resultado, también carecen de los mecanismos culturales para alinear, frenar y regular las acciones, decisiones y comportamientos del personal de la empresa. En empresas con una cultura débil, existen pocas tradiciones respetadas y pocas normas inducidas por la cultura en la conducta de los empleados o en sus prácticas operativas.

### **La motivación y satisfacción laboral**

Los seres humanos somos seres sociales con necesidades complejas que van más allá de lo económico. En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en la búsqueda de reconocimiento, desarrollo personal y un sentido de pertenencia.



Comprender estos factores es esencial para diseñar estrategias de gestión de personas efectivas.

La motivación, definida como conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona, es un aspecto altamente influyente en el comportamiento de las personas en el ámbito laboral. La satisfacción laboral es la respuesta emocional que experimentan los empleados en la empresa para la que trabajan. Herzberg, en su teoría de motivación, identificó dos grupos de factores: los factores higiénicos que previenen la insatisfacción y los motivadores, que generan satisfacción. (Herzberg, Mausner, y Snyderman, 1959).

Los factores higiénicos son aquellos que no dependen de los propios trabajadores, sino que vienen dados por las condiciones del entorno laboral y que están establecidos por la empresa. Por ejemplo, la seguridad en el trabajo, las políticas de recursos humanos, el sueldo, la conciliación familiar, los incentivos, la cultura de la organización, las políticas administrativas, etc. Estos aspectos pueden causar una gran insatisfacción en los empleados, lo que se traduciría en baja productividad, pérdida de talento o malestar general.

Aun mejorando estos factores, por sí solos no serían suficientes para promover la satisfacción de los empleados, por lo que es necesario combinarlos con los factores motivacionales, que cuando están presentes, aumentan la satisfacción y motivación de la dotación, llevándolos a un mejor rendimiento y compromiso con su trabajo. Por ejemplo, las responsabilidades que debe o quiere asumir el trabajador, la autonomía de la que dispone en su trabajo, el reconocimiento que recibe por parte de sus superiores, su trayectoria profesional, su posibilidad de crecimiento profesional y personal. Pese a que estos factores son más personales, la teoría de Herzberg considera que, de algún



modo, la empresa también puede influir y mejorarlos promoviendo la cultura de la escucha activa, desarrollando planes de carrera y oportunidades de crecimiento personal para ayudar a promover la motivación de los empleados.

Susan Fowler (2014) plantea el “Modelo del espectro de la motivación”, cuya premisa es que las personas siempre están motivadas, pero distingue 6 tipos de actitud motivacional, utilizando el ejemplo de asistir a una reunión de trabajo:

- Actitud motivacional indiferente: el empleado no encuentra valor alguno en la reunión. Es una pérdida de tiempo que se añade a la sensación de estar muy cargado de trabajo.
- Actitud motivación externa: La reunión es una oportunidad para defender una posición. Es una oportunidad para aprovechar una promesa de más dinero, de mejorar el estatus o la imagen a ojos de los demás.
- Actitud motivacional impuesta: el colaborador se siente presionado porque todos los demás asisten a la reunión y esperan lo mismo de él. Asiste para evitar sentimientos de culpa, vergüenza o miedo por no participar en ella.
- Actitud motivacional adaptada: implica relacionar la reunión con un valor significativo, como aprender.
- Actitud motivacional integrada: Lograr relacionar la reunión con un objetivo vital o laboral, como dar voz a una cuestión importante.
- Actitud motivacional inherente: puede disfrutar de las reuniones.

Hay tres actitudes que están etiquetadas como subóptimas: la indiferente, la externa y la impuesta, denotan una motivación de calidad baja. Las otras tres actitudes se clasifican como óptimas: la aceptada, la integrada y la inherente. La prosperidad humana en los lugares de trabajo es un potencial dinámico que debe cultivarse. La





oficina puede facilitar, impulsar y permitir nuestro crecimiento, o interrumpirlo, desbaratarlo e impedirlo.

Según Fowler, la naturaleza de la motivación humana para lograr las actitudes óptimas, tienen su origen en cultivar 3 necesidades psicológicas:

- **Autonomía:** La autonomía es la necesidad psicológica de percibir que tenemos opciones. Es la necesidad de sentir que aquello que hacemos depende de nuestra voluntad. No significa que los directores sean permisivos o no se metan en nada, sino que los empleados sientan que su voz es escuchada en la empresa. La atribución de poderes a menudo se considera un cliché, pero si los trabajadores no sienten este poder su autonomía se reduce, igual que la productividad y el rendimiento.
- **Relaciones personales:** relacionarse es la necesidad de preocuparnos por los demás y de que los otros se preocupen por nosotros. Es la necesidad de comunicarnos con otros sin tener en cuenta segundas intenciones. Es la necesidad de saber que formamos parte de algo más allá de nosotros.
- **Competencia:** es la necesidad de sentirse efectivo en cualquier reto u oportunidad que tenemos a lo largo del día. Es demostrar que sabemos hacer algo. Es sentir que crecemos y mejoramos.

Cuando una persona satisface sus necesidades psicológicas tiene una actitud motivacional óptima. En otras palabras, si sus necesidades de autonomía, relaciones personales y competencia están satisfechas, el resultado es una actitud motivacional aceptada, integrada o inherente

### **Clima Organizacional**

Como consecuencia del concepto de motivación, surge el concepto de Clima Organizacional, el cual se puede definir como el ambiente interno que se percibe dentro



de una organización, que a su vez está determinado por las políticas, prácticas, estructuras y relaciones interpersonales que existen en el lugar de trabajo. Es la percepción colectiva de los empleados sobre su entorno laboral.

Según Chiavenato, (2011) el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes, cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc.

### **Comunicación**

Chiavenato (2011) define la comunicación como el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Este concepto está sujeto a complicaciones adicionales cuando se trata de la comunicación humana. Esto se debe a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia, con el cual interpreta las cosas de forma muy singular. Ese patrón personal de referencia actúa como filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda información, y que selecciona y rechaza toda la que no se ajuste (disonante) a ese sistema, o que lo amenace. En este proceso, pueden suceder 3 dificultades:

- Omisión: ocurre cuando, ya sea la fuente o el destinatario, se omiten, cancelan o cortan elementos importantes de la comunicación, lo cual provoca que no sea completa o que su significado pierda contenido.



- **Distorsión:** ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación o modificación que afecta o cambia su contenido y significado original.
- **Sobrecarga:** ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesarla.

Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes, a su vez, es también el punto en el que se dan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema.

La comunicación efectiva es importante para difundir ideas, objetivos y lineamientos de la organización, evitar conflictos por la falta de la misma, prevenir rumores, fomentar una adecuada relación entre sectores, entre otras.

### **Empresas Familiares**

Para Martínez Echezerraga (2010) la empresa familiar posee 3 características básicas, la primera es que su propiedad es controlada por una familia, la segunda característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los

dueños o sus hijos, y la tercera es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Este tipo de organización posee fortalezas claves, entre las cuales se pueden mencionar una visión más a largo plazo, mayor dedicación a la empresa, mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores y mayor responsabilidad social. Como las empresas familiares suelen tener uno o más miembros de la familia en



puestos clave de gestión, se cree que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de como empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad. Al mismo tiempo, presentan desventajas importantes, entre las cuales se pueden mencionar: superposición de roles empresariales y familiares, falta de planificación, nepotismo, resistencia al cambio y a la profesionalización.

### Aplicación

En base a la propuesta teórica de Aldo Schlemenson sobre la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional, en base a la observación, el análisis documental y entrevistas con personal jerárquico de la organización, se realizó un Análisis FODA a nivel organizacional y del sector administrativo.

CUADRO Nº 1 - Análisis FODA de “TodoTec”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p style="text-align: center;"><u>A nivel corporativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ubicación geográfica estratégica en puntos claves del NOA</li> <li>● Responsabilidad social</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>A nivel comercial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento de marca</li> <li>● Clientes fidelizados</li> <li>● Opciones de financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expansión de la presencia en canales digitales: fortalecer su posicionamiento en el ámbito online, aprovechando plataformas digitales para mejorar la visibilidad de sus productos y servicios, así como para atraer a un público más amplio.</li> <li>● Establecimiento de alianzas estratégicas:</li> <li>● Incremento de la participación en eventos sociales y ferias comerciales: Aumentar la presencia en eventos del sector y ferias comerciales representa una oportunidad para promover la marca, interactuar directamente con clientes potenciales y establecer relaciones comerciales duraderas, fortaleciendo así la posición competitiva de la empresa.</li> </ul>



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poca variedad de marcas en comparación con competidores, en algunos rubros.</li> <li>● no hay un programa de capacitación continua para todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia intensa: La presencia de competidores agresivos en el mercado puede limitar el crecimiento y la cuota de mercado de la empresa.</li> <li>● Economía inestable: Las condiciones económicas fluctuantes representan un riesgo significativo, afectando la capacidad de consumo y la demanda de productos y servicios.</li> <li>● Fluctuaciones del tipo de cambio: Las variaciones en el tipo de cambio pueden impactar negativamente en los costos de importación y exportación.</li> <li>● Cambios rápidos en las preferencias de los consumidores: La velocidad con la que evolucionan las preferencias del consumidor puede dificultar la adaptación de la empresa, requiriendo una atención constante a las tendencias del mercado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°2 - Análisis FODA de oficinas del sector Administración

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personal altamente calificado, con estudios universitarios o técnicos.</li> <li>● Flexibilidad en la programación de horarios, en consideración a cuestiones de índole personal de los colaboradores.</li> <li>● Ubicación geográfica de fácil acceso.</li> <li>● Provisión de almuerzo incluido, y suministro de snacks de cortesía.</li> <li>● Concesión de dos sábados libres por mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementación de modalidades de trabajo flexible, incluyendo opciones de teletrabajo (home office), que permiten a los empleados adaptar su entorno laboral a sus necesidades personales y profesionales. Esta flexibilidad contribuye a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, fomentando la satisfacción y productividad del equipo.</li> </ul>



<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Las oficinas se encuentran en un espacio reducido con un layout inadecuado, lo que limita la funcionalidad y la comodidad de los colaboradores. Además, la escasa iluminación natural contribuye a un entorno poco propicio para la productividad, afectando el bienestar general del equipo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>El personal altamente capacitado posee diversas oportunidades laborales, lo que le permite considerar la renuncia a su puesto actual.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

### **Recolección y Análisis de Datos**

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en el ambiente natural y cotidiano de trabajo de las unidades de muestreo, siendo las mismas los empleados de TodoTec. Al ser proceso cualitativo el mismo no se desarrolló de manera lineal, si no en simultáneo. A continuación, se presentan los resultados del mismo:

#### **Análisis Documental:**

En la etapa de evaluación de documentación oficial de la empresa, se analizaron resultados de una encuesta de clima realizada previamente. Los temas encuestados en la misma fueron los siguientes:

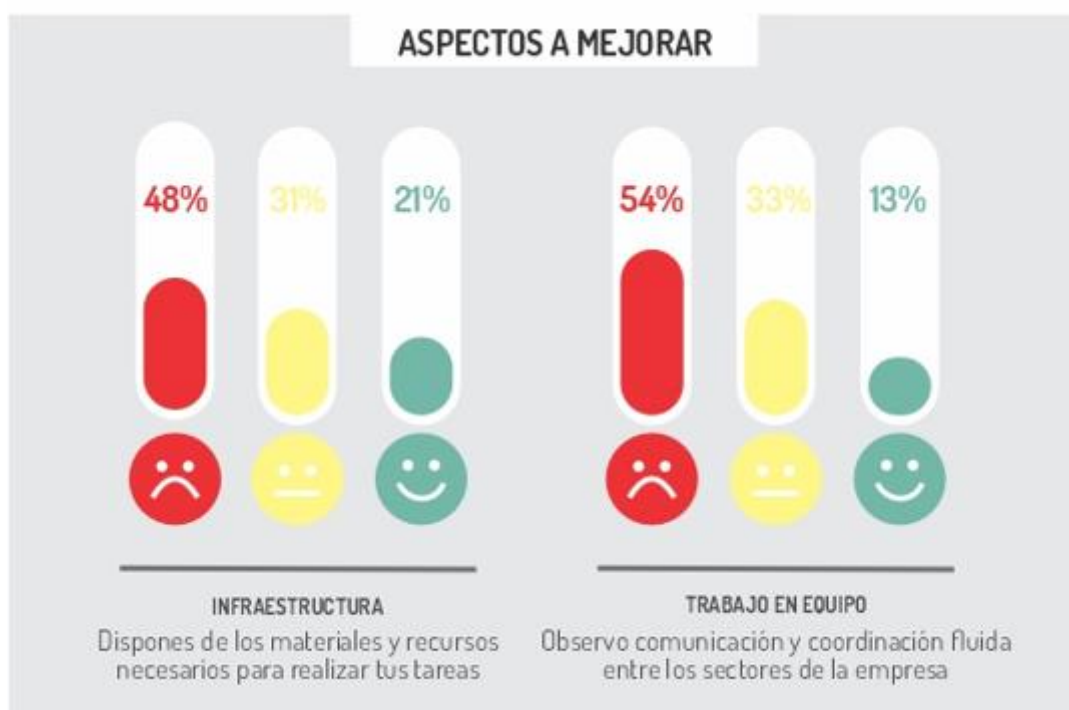
- Trabajo en equipo
- Infraestructura
- Gestión de líderes
- Valoración de puesto de trabajo
- Comunicación
  - Compromiso y pertenencia
  - Carrera profesional

Las preguntas con resultados más críticos correspondieron a la categoría de “Comunicación”, donde la mayoría de los empleados manifestó no recibir, en tiempo y forma, la información necesaria sobre aspectos operativos de la empresa, como, por ejemplo, la apertura de una nueva sucursal.

En cuanto a la categoría “Infraestructura”, predominó una percepción negativa, ya que más del 50% de los encuestados indicó que no cuentan con los materiales ni recursos adecuados para desempeñar sus tareas, además de considerar insuficientes las condiciones del lugar de trabajo.

Por último, la categoría “Trabajo en equipo” también reflejó resultados desfavorables, destacándose la falta de colaboración tanto entre compañeros como entre diferentes sectores de la organización.

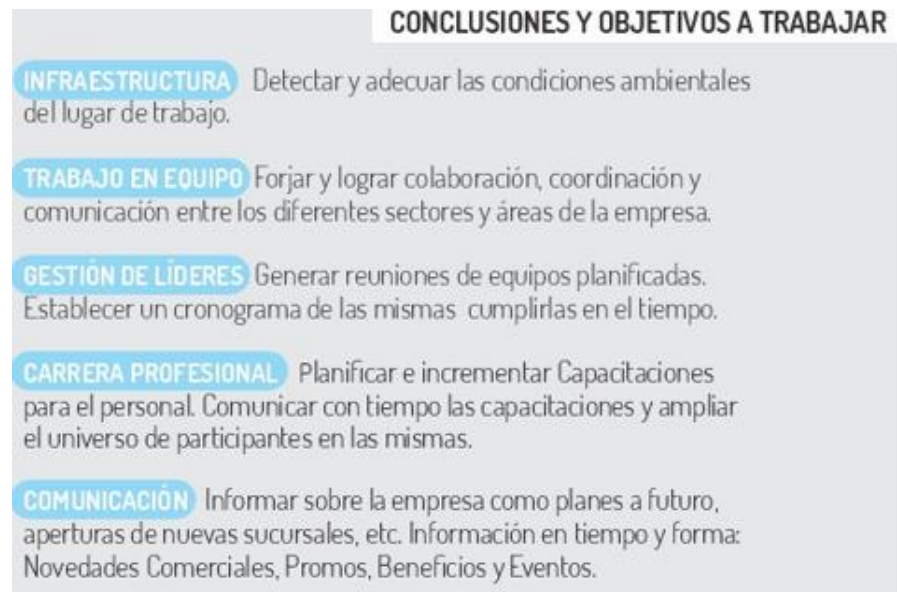
Gráfico N° 4: Resultados de la encuesta de clima “Aspectos a Mejorar”





Fuente: TodoTec

Gráfico N°5: Resultados encuesta de Clima “Conclusiones y Objetivos a trabajar”



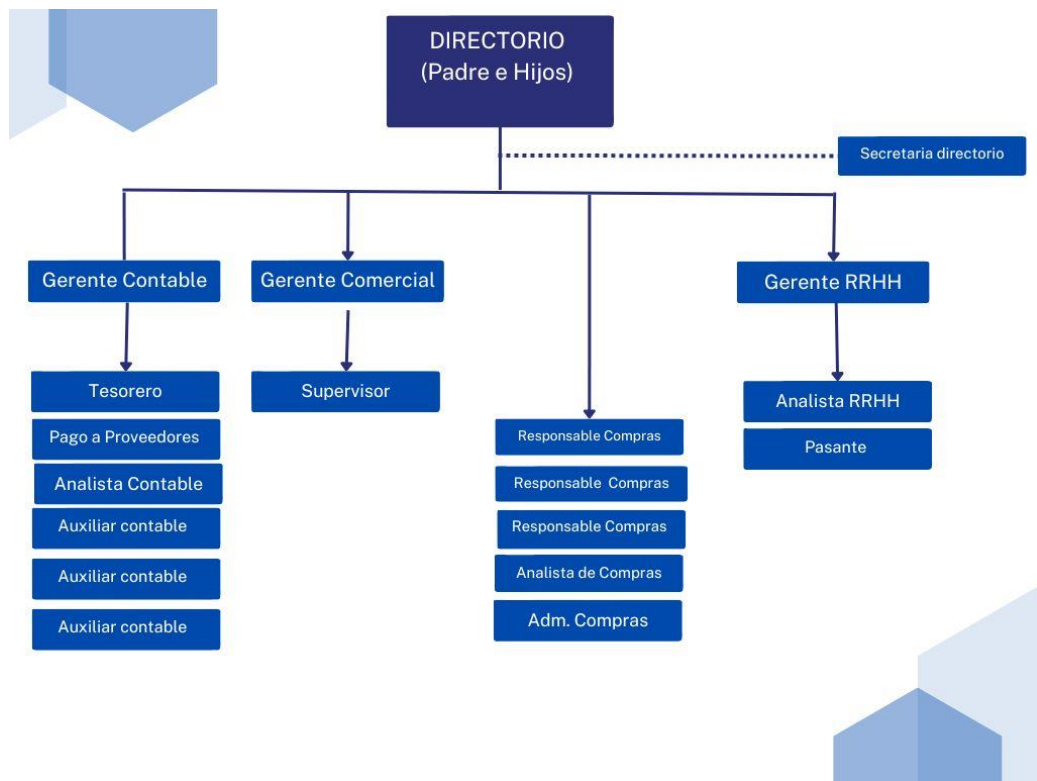
Fuente: TodoTec

En relación a documentos formales sobre **estructura** de la administración general, se identificó la existencia de un organigrama destinado exclusivamente al uso interno del área de Recursos Humanos. Sin embargo, este organigrama no cumple con los requisitos formales establecidos y no ha sido comunicado al resto de la dotación. Respecto a los descriptivos de puestos, a través del análisis documental se constató que, si bien la mayoría de ellos han sido elaborados, aún faltaban 3 correspondientes al sector de gerencia contable. En base a esto, se propone un organigrama y los descriptivos de puestos faltantes:





Gráfico N°6: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración Propia

Título: Descriptivo de puestos “Pago a Proveedores”

<b>P UESTO:</b>	Pago a Proveedores
---------------------	--------------------



<b>REPORT A A:</b>	Gerente Contable - Directorio
<b>REQUIS ITOS FORMALES:</b>	<p>Estudios: título en contabilidad o finanzas (requisito mínimo)</p> <p>Experiencia: mínimo de 2 años en puestos similares.</p> <p>Conocimientos sólidos en software contable y financiero (ERP u otros sistemas de gestión).</p> <p>Dominio de Excel (fórmulas, tablas dinámicas) para el manejo de datos y reportes.</p>
<b>INTERA CTUA CON:</b>	<p><b>Internamente:</b></p> <p>Áreas de contabilidad y finanzas para conciliación de pagos, verificación de documentación y presupuestos.</p> <p>Departamentos de compras o logística para la confirmación de la recepción de bienes o servicios y la validación de facturas.</p> <p>Directorio</p> <p><b>Externamente:</b></p> <p>Proveedores y contratistas para coordinar los pagos y resolver discrepancias en las facturas o términos de pago.</p>
<b>Tareas:</b>	<p style="text-align: center;"><u>Gestión de Pagos a Proveedores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y procesar todas las facturas recibidas, asegurando la correcta codificación y clasificación contable.</li> <li>• Verificar la exactitud y validez de la documentación de soporte, como órdenes de compra y recibos, antes de proceder con el pago.</li> <li>• Realizar los pagos en tiempo y forma según las condiciones acordadas con cada proveedor (transferencias bancarias, cheques, pagos electrónicos).</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Control y Conciliación de Cuentas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener registros actualizados y realizar conciliaciones periódicas de las cuentas por pagar.</li> <li>• Revisar las discrepancias en las cuentas, investigando las causas y trabajando con proveedores y departamentos internos para su resolución.</li> </ul>



<p><b>HORARI</b> <b>O:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar las cuentas de proveedores, asegurándose de que los saldos sean exactos y estén actualizados.  <u>Informe de Gastos y Análisis de Pagos:</u></li> <li>Generar informes periódicos sobre los pagos realizados, el estado de cuentas por pagar y otros reportes financieros para el directorio.</li> <li>Proporcionar soporte en la preparación de reportes para el cierre de mes y auditorías.  <u>Comunicación y Relación con Proveedores:</u></li> <li>Atender consultas de proveedores sobre el estado de sus pagos y resolver cualquier inconveniente o discrepancia de forma oportuna.</li> <li>Negociar plazos de pago y condiciones de facturación en casos excepcionales o que requieran un tratamiento específico.</li> <li>Coordinar con otros departamentos cuando sea necesario para asegurar la correcta gestión de las cuentas.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Horario Corrido, lunes a viernes 09:00 a 18:00hs, sábado media jornada.</p>
------------------------------------	---

Tabla N°2: Descriptivo de puestos: Analista Contable – Liq. Sueldos

<p><b>P</b> <b>UESTO:</b></p>	<p>Analista Contable</p>
<p><b>REPORT</b> <b>A A:</b></p>	<p>Gerente Contable – Directorio.</p>
<p><b>REQUIS</b> <b>TOS FORMALES:</b></p>	<p>Estudios: título universitario en Contabilidad.</p> <p>Experiencia: mínimo de 5 años en puestos similares.</p> <p>Dominio de herramientas contables y de nómina (Excel avanzado, software de liquidación de sueldos, sistema contable ERP).</p> <p>Conocimientos sólidos en legislación laboral, normas de AFIP y cargas sociales.</p>



<b>INTERAC TUA CON:</b>	<p><b>Internamente:</b></p> <p>Departamento de Recursos Humanos para coordinar procesos de ingreso y egreso de personal y verificar cumplimiento de la normativa laboral.</p> <p>Departamento Contable.</p> <p><b>Externamente:</b></p> <p>ARCA para la gestión de altas y bajas de empleados, emisión de certificados y consulta de normativas.</p> <p>Organismos de seguridad social y obras sociales para asegurarse de la correcta afiliación y cumplimiento de aportes.</p>
<b>Tareas:</b>	<p><b>Liquidación de Sueldos y Jornales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calcular y procesar la liquidación de sueldos mensuales y otros conceptos salariales (aguinaldos, horas extras, comisiones).</li><li>• Realizar el cálculo y retención de aportes y contribuciones, ajustándose a las normativas vigentes de seguridad social y sindicales.</li><li>• Generar los recibos de sueldo a los empleados de acuerdo con las fechas estipuladas.</li><li>• Gestión de Altas y Bajas ante la ARCA.</li><li>• Gestionar las altas, bajas y modificaciones de datos en ARCA de cada empleado, garantizando que estén registrados correctamente en el sistema.</li></ul> <p><b>Reportes y Conciliación de Nómina:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar informes mensuales de costos laborales y resumen de sueldos, tanto para el área contable como para la toma de decisiones estratégicas.</li><li>• Realizar la conciliación de cuentas contables relacionadas con la nómina y las cargas sociales, verificando que no existan diferencias.</li><li>• Coordinar con el área de recursos humanos para asegurar una correcta administración de las políticas de remuneración y beneficios.</li></ul> <p><b>Cumplimiento Normativo y Consultoría Laboral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asegurar que los procesos de liquidación y administración de personal cumplan con la legislación laboral y las normativas vigentes.</li><li>• Asesorar al personal y a otros departamentos sobre aspectos relacionados con el cálculo de salarios, descuentos de ley y temas legales.</li></ul>
<b>HORARI O:</b>	<p>Horario Corrido, lunes a viernes 09:00 a 18:00hs, sábado media jornada.</p>

Fuente: Elaboración Propia



Tabla N°3: Descriptivo de puestos: Auxiliar Contable – Conciliaciones

Bancarias

<b>PUESTO:</b>	Auxiliar Contable
<b>REPORTA A:</b>	Gerente Contable
<b>REQUISITOS FORMALES:</b>	<p>Estudios: Secundario completo (requisito mínimo). Estudios en contabilidad, administración o afines (preferente).</p> <p>Experiencia: mínimo de 2 años en puestos similares.</p> <p>Manejo avanzado de herramientas informáticas.</p>
<b>INTERACTUA CON:</b>	<p><b>Internamente:</b></p> <p>Equipo de contabilidad para coordinar y cruzar la información de movimientos bancarios y contables.</p> <p>Otras áreas relacionadas que requieran soporte o validación de información contable.</p> <p><b>Externamente:</b></p> <p>Auditor externo, colaborando en la revisión y verificación de informes y conciliaciones bancarias.</p>
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>Conciliaciones Bancarias:</u></b></li> <li>➤ Cruzar y verificar la información entre los registros bancarios y los de la empresa para asegurar la exactitud de todos los movimientos.</li> <li>➤ <b><u>Elaboración de Informes:</u></b></li> <li>➤ Generar informes mensuales de movimientos y conciliaciones, exportando datos desde el sistema Puma.</li> <li>➤ Preparar reportes manuales al cierre de cada periodo para la elaboración del balance general de la empresa, incluyendo detalles de las conciliaciones.</li> <li>➤ <b><u>Uso de Software y Manipulación de Datos:</u></b></li> <li>➤ Manejar herramientas como Excel para manipular y analizar grandes volúmenes de información financiera.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Utilizar el sistema Puma para obtener y procesar datos necesarios para los reportes y conciliaciones.</li> <li>➤ <b><u>Control y Seguimiento:</u></b></li><li>➤ Realizar controles periódicos para garantizar la consistencia en los datos financieros y prevenir errores en los registros.</li><li>➤ Identificar y resolver problemas relacionados con la información bancaria y contable.</li><li>➤ <b><u>Comunicación y Colaboración:</u></b></li><li>➤ Comunicarse de manera efectiva vía correo electrónico para coordinar con las áreas de contabilidad y otras áreas internas.</li><li>➤ Proporcionar soporte y colaborar con el auditor externo en procesos de revisión y auditoría.</li></ul>
<b>HORARIO:</b>	Horario Corrido, lunes a viernes 09:00 a 18:00hs, sábado media jornada.

Fuente: Elaboración Propia

### **Observación directa:**

#### **Ambiente Físico, Infraestructura, Interacciones Sociales y Comunicación**

Durante octubre de 2024, en base a las observaciones, análisis documental y entrevistas pudo detectarse:

- ***Respecto del Ambiente Físico:***

Se observa que el espacio de trabajo es reducido, lo que limita la privacidad y dificulta la posibilidad de interacciones grupales efectivas. A pesar de que las diferentes áreas laborales conviven en el mismo entorno, las interacciones entre equipos son escasas.

Durante el horario de almuerzo, los empleados se ven obligados a organizarse en dos turnos, debido al espacio limitado de la cocina.

En cuanto a la limpieza, aunque existe un servicio que asiste dos veces por semana, este resulta insuficiente para mantener el lugar en condiciones óptimas.

Si bien el espacio está adecuadamente climatizado, la iluminación natural es escasa, lo que afecta el confort y bienestar de los empleados.

- ***Respecto de la Infraestructura***

Las computadoras en el área de trabajo son obsoletas, y algunas presentan daños visibles, especialmente en las pantallas, además de ser lentas y carecer de un sistema de audio adecuado. Esto limita la eficiencia y la comodidad de los empleados al realizar sus tareas diarias.



Si bien la empresa proporciona un celular corporativo por área, no existe uno asignado a cada empleado, lo cual obliga a muchos a recurrir a sus dispositivos personales para realizar actividades laborales. Esta situación podría afectar la productividad y la seguridad de la información, al no contar con recursos tecnológicos suficientes y actualizados para el desempeño adecuado de las tareas.

- *Interacciones sociales*

Las interacciones entre los empleados suelen ocurrir principalmente dentro de los mismos equipos de trabajo. Fuera de algún intercambio breve o de bromas ocasionales, no se comparten momentos en conjunto durante la jornada laboral. Se nota que algunas personas escuchan música a un volumen bajo, pero en general predomina el silencio en el ambiente, lo que limita aún más la cohesión y el sentido de pertenencia en el ámbito laboral.

- *Comunicación*

La comunicación en la organización presenta deficiencias significativas, evidenciadas por la falta de comunicación oportuna respecto temas operativos del día a día. Un ejemplo sería la comunicación en relación a los feriados, donde la decisión de trabajar o no se toma en el último momento y se informa a través de un canal informal, como es el grupo de WhatsApp que comparten los miembros de la administración.

En general, se percibe un ambiente de trabajo tenso, caracterizado por la falta de comunicación efectiva y un clima laboral que podría beneficiarse de mayores oportunidades de diálogo y coordinación entre áreas.

#### VI.V. Algunos resultados de las entrevistas en profundidad

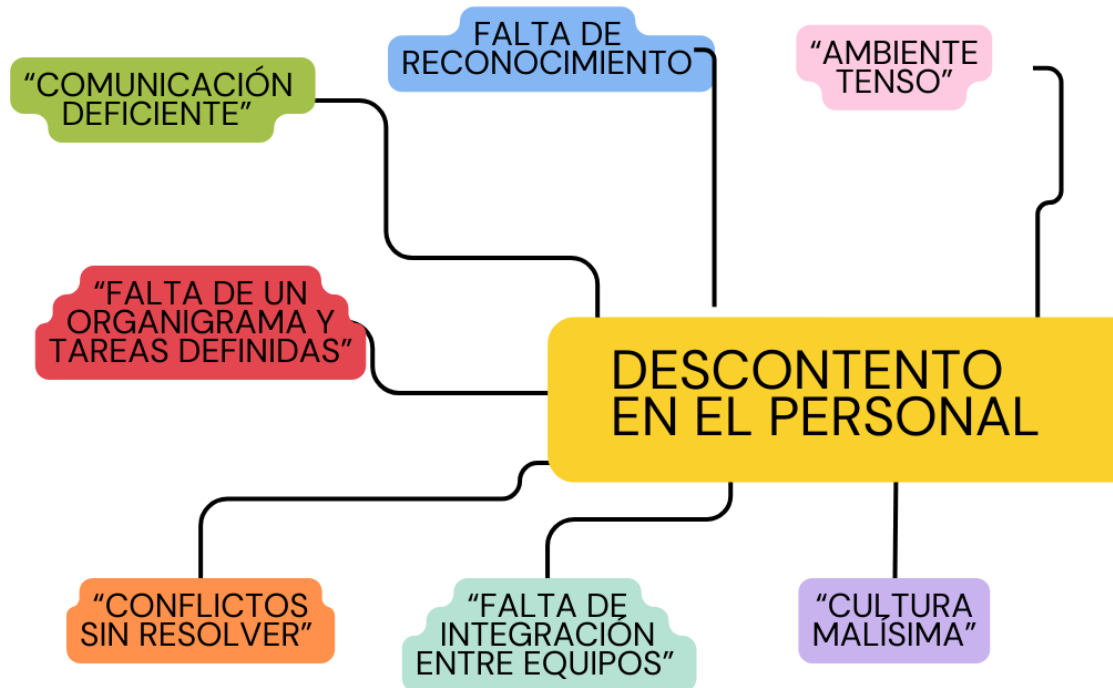
Hasta el momento de presentación de XVI MATILA, se está llevando a cabo el proceso de entrevistas en profundidad semi estructuradas con los empleados de TodoTec. Las mismas están siendo guiadas en base a una lista de temas, entre los que se incluye: Estructura – Comunicación – Cultura, entre otros. Se presentan a manera ilustrativa resultados parciales:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°8 Diagrama de entrevistas





Fuente: Elaboración Propia

#### Recomendaciones parciales:

- Definición y Comunicación de la Estructura Organizacional: Se propone clarificar la estructura organizacional mediante la creación de un organigrama formal que defina de manera técnica y precisa los roles, responsabilidades y líneas de reporte de cada puesto y debe comunicarse de manera efectiva a todos los empleados. Para ello, se sugiere su difusión en un formato físico, como un póster ubicado en áreas comunes de la empresa, y en un formato digital accesible en la red interna. Esto permitirá mejorar la claridad en los procesos internos y reducir posibles confusiones sobre las responsabilidades individuales. Del mismo modo, se sugiere una revisión exhaustiva de las descripciones de cada puesto, especificando las tareas, responsabilidades y expectativas asociadas. Posteriormente, estas descripciones deberán ser comunicadas a los empleados de



manera formal, a través de reuniones individuales o talleres grupales, con el objetivo de garantizar su comprensión y alinear las expectativas laborales.

- **Mejora de la infraestructura en el Ambiente de Trabajo:** se sugiere priorizar la mejora de las condiciones físicas del entorno laboral mediante la actualización de equipos y la provisión de recursos adecuados para el desempeño de las tareas. Esto incluye un análisis de las herramientas actualmente disponibles y la identificación de áreas que requieran mejoras inmediatas.
- **Fortalecimiento de la Comunicación y la Colaboración:** para promover un flujo de comunicación más eficiente, se recomienda la implementación de canales formales, como reuniones periódicas entre áreas, una plataforma digital para el intercambio de información y actividades de integración entre equipos. Además, se sugiere capacitar a los empleados en habilidades de comunicación y resolución de conflictos, con el objetivo de prevenir malentendidos y fortalecer la cooperación entre los departamentos.

#### **Conclusiones parciales:**

En conclusión, la gestión de los recursos humanos en la empresa estudiada enfrenta desafíos significativos, derivados principalmente de su evolución como negocio familiar hacia una estructura más formal. Este cambio ha generado tensiones propias de una transición en la que el crecimiento comercial no ha sido acompañado por una adecuada profesionalización de los procesos y roles internos.

Se identificó que la falta de claridad en la asignación de responsabilidades, tareas y líneas de autoridad afecta tanto el desempeño individual como colectivo. Esto, combinado con una ausencia de sistemas formales de retribución y reconocimiento, limita la motivación y el compromiso de los empleados. Recursos Humanos tiene aquí un papel central en la construcción de esta estructura organizacional, diseñando e



implementando un organigrama que refleje con precisión los roles actuales y proyectados, y estableciendo políticas claras de evaluación, reconocimiento y desarrollo profesional.

El área de Recursos Humanos debe asumir un rol estratégico, liderando iniciativas para definir y comunicar de manera efectiva los valores corporativos, así como crear espacios para reforzar la interacción social y el trabajo en equipo. Es fundamental transformar los espacios castigados en oportunidades para promover la integración, mediante actividades formales y programas orientados a fortalecer la colaboración entre los equipos.

Durante el proceso de investigación, se destacó la disposición de los empleados para construir una mejor dinámica de trabajo, pero quedó claro que esta iniciativa no encuentra el apoyo estructural necesario. Recursos Humanos debe actuar como facilitador, diseñando e implementando programas de desarrollo organizacional que aborden tanto las necesidades actuales como los objetivos futuros de la empresa. Además, la formalización de esta área es crítica para su capacidad de actuar como un verdadero socio estratégico, con influencia en decisiones clave y un impacto positivo en la organización.

En síntesis, los hallazgos reflejan que el éxito de la empresa no solo dependerá de su crecimiento comercial, sino de su capacidad para evolucionar hacia una estructura organizativa sólida, respaldada por una cultura fuerte y una gestión de recursos humanos profesionalizada. Este camino exige un compromiso integral de todas las



áreas, liderado por Recursos Humanos, para construir un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados, comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales.

## **Apéndice**

### GUÍA DE ENTREVISTA

Lugar y Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de fin: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado (nombre, edad, género, puesto):

Introducción: el motivo de esta entrevista es la recolección de datos, opiniones y percepciones de los colaboradores de la empresa sobre estructura, clima laboral, cultura, motivación personal y comunicación, los cuales serán usados para el desarrollo de mi tesis de grado.

#### 1. Sobre la estructura:

- ¿Cómo describirías la estructura organizativa de la empresa?
- ¿Cómo se organiza tu equipo de trabajo? (líneas de responsabilidad –

funciones claramente definidas, etc)

#### 2. Integración Psicosocial

- ¿Cómo son las relaciones interpersonales en tu equipo? ¿Y a nivel general? – conflictos interpersonales

#### 3. Sobre el ambiente laboral

- ¿Cómo caracterizarías el ambiente de trabajo en la empresa? ¿Qué mejorarías?



- ¿Observas colaboración entre los diferentes sectores o departamentos?

¿Qué te lleva a pensar eso?

- ¿Cómo describirías tu nivel de confianza para expresar tus opiniones o preocupaciones en el entorno laboral?

4. Sobre la motivación personal – satisfacción laboral

- ¿Qué aspectos te impulsan a seguir trabajando en esta empresa?
- ¿Qué mejoras consideras necesarias en áreas como salario, desarrollo profesional o ambiente físico?

- ¿Te sientes valorado/a por tus esfuerzos y logros? ¿Qué tipo de reconocimiento preferirías?

- ¿Qué oportunidades tienes para demostrar tu competencia y crecimiento profesional? ¿Hay programas de desarrollo o formación que consideres útiles?

- ¿Cómo se satisfacen tus necesidades de autonomía en tu trabajo? ¿Sientes que tienes voz en las decisiones que te afectan y que tus opiniones son valoradas?

5. Sobre la cultura de la empresa

- ¿Cómo describirías la cultura organizacional de la empresa?
- ¿Consideras que los valores y la cultura de la empresa se reflejan en la toma de decisiones?

- ¿Cómo valoras la gestión de las relaciones laborales y el respeto mutuo dentro de la organización?

6. Efectividad de la comunicación

- ¿Cómo evalúas la comunicación dentro de la organización?



- ¿Has experimentado problemas de omisión, distorsión o sobrecarga de información? ¿Puedes dar ejemplos?
- ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar la comunicación en la empresa?
- 7. Sugerencias de mejora
- ¿Qué cambios considerarías beneficiosos para mejorar el clima laboral en la empresa?
- ¿Cómo piensas que se podrían abordar los conflictos dentro de la organización?
- ¿Qué acciones podrían implementarse para optimizar la comunicación entre departamentos y con el área de Recursos Humanos?
- ¿Qué sugerencias tendrías para que la empresa aumentara tu satisfacción y motivación en el trabajo?

Observación directa participante:

Guía de observación:

Fecha y Lugar: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de fin: \_\_\_\_\_

Ficha de observación:

Interacciones entre empleados

- Comunicación verbal y no verbal: ¿Cómo se comunican los empleados entre sí? ¿Existen tensiones, evitación o algún tipo de incomodidad?
- Colaboración entre departamentos
- Subgrupos: Observar si existen grupos claramente delimitados que interactúan solo entre ellos. ¿Cómo se comportan estos grupos en relación con otros?



- Resolución de conflictos: Si se presenta alguna situación conflictiva, ¿cómo se gestiona y cómo reaccionan los involucrados?

#### Clima laboral y ambiente físico

- Ambiente general: ¿El entorno parece relajado o tenso? ¿Se percibe estrés o incomodidad en el ambiente?
- Layout del espacio de trabajo: Observar cómo están dispuestas las estaciones de trabajo. ¿Fomenta la interacción o parece diseñado para evitarla? ¿Se perciben cambios recientes en la disposición del espacio para separar a empleados en conflicto?
- Condiciones laborales: ¿Los empleados parecen cómodos con las instalaciones y los recursos proporcionados (iluminación, ergonomía, etc.)?

#### Comunicación interna

- Flujos de información: Observar cómo se comunican los mensajes importantes. ¿Se hace de manera clara y oportuna? ¿Hay informalidad o desorganización en el modo en que se transmiten las decisiones?
- Reuniones o encuentros: observar si los empleados participan activamente o si hay cierta reticencia a hablar o compartir ideas.

#### Cultura organizacional

- Tradiciones y prácticas culturales: Nota cómo se desarrollan las actividades grupales (como los festejos de cumpleaños mencionados). ¿Todos los empleados participan o solo ciertos grupos?

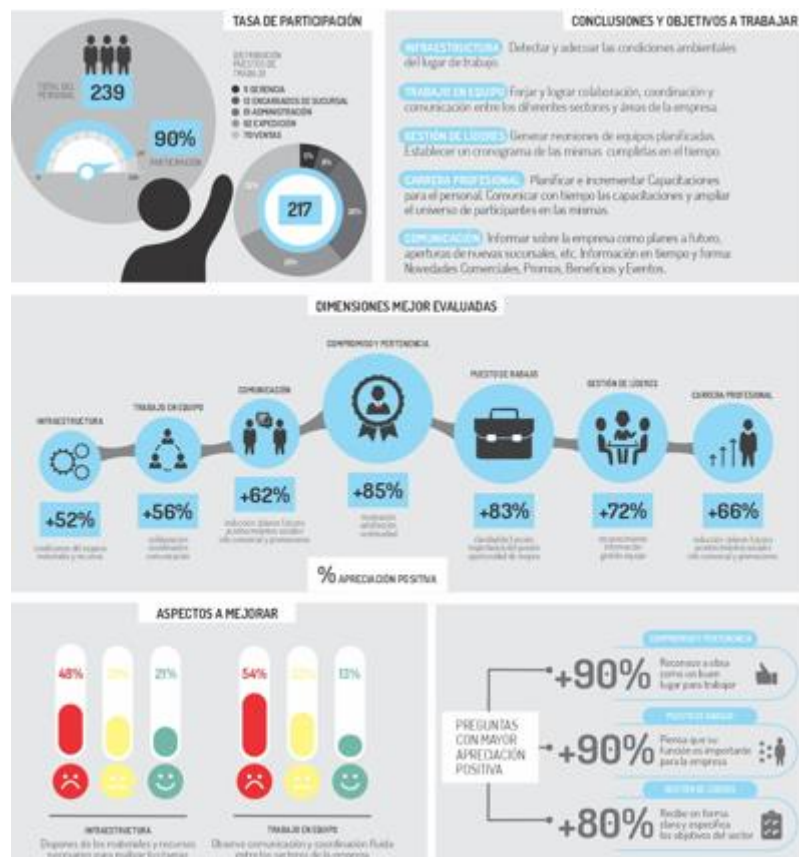
- Valores y normas: ¿Se reflejan los valores de la empresa en el comportamiento diario de los empleados y líderes? ¿Se promueve un ambiente de respeto e inclusión?

Actitudes hacia el trabajo

- Motivación y compromiso: ¿Los empleados parecen comprometidos y motivados con sus tareas? ¿Se percibe entusiasmo o apatía en el desempeño laboral?

Anexo

Encuesta de clima de TodoTec:



Referencias

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (10ª ed.). México, McGraw-Hill.

Corey, S.M. (1953). Action Research to improve school practice. New York, Columbia University.





- 
- Fowler, S., Facer, D., & Zigarmi, D. (2016). Modelo del Espectro de la Motivación. Barcelona, Berrett-Koehler Publishers.
- Hatun, Andrés (2013) Yrrupción: los cambios generacionales y el futuro de la organización. 1ra. Edición. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). México, McGraw-Hill.
- Herzberg F., Mausner, B. y Snyderman, Barbara. (1959) The Motivation to Work, Nueva York, John Wiley.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC (2024). Encuesta de comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar. Informes técnicos. Vol. 8 Nº 45. Cuarto trimestre de 2023.
- Jaques, E. (1976). El papel de la burocracia en las organizaciones modernas. Londres, Heinemann.
- Lazzati, Santiago C. (2016). El cambio del comportamiento en el trabajo. Buenos Aires, Granica.
- Likert, R. (1975). La organización humana. São Paulo, Atlas.
- Martínez, Echezárraga, Jon. (2010). Empresas familiares: reto al destino, Ediciones Granica.
- Melamed, Alejandro (2017). El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Buenos Aires, Editorial Planeta.
- Schlemenson, Aldo. (1998) Análisis organizacional y empresa unipersonal. Buenos Aires, PAIDOS.