

Tercera Reunión de Discusión -Avances de la Práctica Profesional

En el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, se desarrollará la Tercera Reunión de Discusión del Instituto de Administración.

El encuentro se llevará a cabo este lunes 03 de noviembre, de 18:30 a 20:15hs, por la plataforma zoom

SALA A

ID: 881 1681 5404

Contraseña: PP2025

<https://us06web.zoom.us/j/88116815404?pwd=bOFt52mLPE6h4pvQC7azfdaJb1KcEl.1>

SALA B

ID: 872 0910 5346

Contraseña: PP2025

<https://us06web.zoom.us/j/87209105346?pwd=6irtGOG85ZamBQVLz74gN5d3Zqqdyl.1>

Invitamos cordialmente a docentes, estudiantes y a todas las personas interesadas a participar de este encuentro.

¡Los esperamos!

Durante la reunión, se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

Lunes 03/11/25- Reunión de Discusión SALA A	
18:30hs	Alumno: Lautaro María García Barraza Nombre del Trabajo: "Propuesta de Mejora Administrativa para Colpas" Tutor: Diego Ezequiel Assaf
18:45hs	Alumno: José Antonio Stella Nombre del Trabajo: Aplicación de Kaizen en Procesos y Procedimientos de la Oficina Préstamo Coseguro de una Obra Social Tutor: Pablo Aguilar
19:00hs	Alumno: Samuel Andres Gonzalez Nombre del Trabajo: "Aplicación de herramientas de control de gestión en un bar de comida vegetariana" Tutor: Marcelo Medina
19:15hs	Alumno: Pilar María Paz Posse Nombre del Trabajo: "Aplicación del control de gestión financiero en empresas constructoras" Tutor: Marcelo Medina
19:30hs	Alumno: Evelyn Nicolle Zelarayán Nombre del Trabajo: "Gestión Inteligente de Inventarios: Plan de Mejora Continua en la Línea de Lubricantes de Punto S.A." Tutor: Cristian Rocha

19:45hs	Alumno: Bernardo José Graffigna Nombre del Trabajo: “Desarrollo Intergral de Marketing para la activación y optimización de un sistema comercial aplicado a un micronegocio de juegos didácticos con modalidad e-commerce” Tutor: Esteban Mulki
20:00hs	Alumno: Gonzalo Matías Ahumada Valberdi Nombre del Trabajo: “De la intuición a la evidencia: Profesionalización de la gestión financiera en una PyME de Telecomunicaciones” Tutor: Marcelo Medina
SALA B	
18:30hs	Alumno: Estefanía Gabriela González Nombre del Trabajo: “Más allá de las horas extras” Tutora: Florencia Villaverde
18:45hs	Alumno: César Sánchez Monasterio Nombre del Trabajo: “Ingeniería del talento: Diseño de un sistema de evaluación inteligente para una PYME de servicios de ingeniería” Tutora: Florencia Villaverde
19:00hs	Alumno: Tomás Federico Decima Nombre del Trabajo: La transición a PyME en el sector alimenticio: cultura organizacional y desafíos de gestión” Tutora: Florencia Villaverde
19:15hs	Alumno: Leila Nahir Lobo Nombre del Trabajo: “DE LA NORMA A LA PRÁCTICA: Trazando el mapa de la gestión del desempeño en una institución del sector público” Tutora: Florencia Villaverde
19:30hs	Alumno: Albertina Bertolli Nombre del Trabajo: “El rol de las personas en el logro de los objetivos de producción en una empresa metalúrgica familiar” Tutora: Florencia Villaverde
19:45hs	Alumno: Lourdes María Paz Pastorino Nombre del Trabajo: “Plan estratégico sostenible y digital para Nordeco SRL: hacia una PYME de triple impacto en Tucumán” Tutora: Virginia Abbas
20:00hs	Alumno: Catalina María Mesón Nombre del Trabajo: “Inteligencia artificial aplicada a la modernización de la gestión en un restaurante familiar” Tutor: Marcelo Medina

“Propuesta de Mejora Administrativa para Colpas”

Alumno/a: Lautaro María García Barraza

Tutor/a: Diego Ezequiel Assaf

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en el ámbito de Colpas, institución que regula y representa el ejercicio profesional de los farmacéuticos en la provincia. La investigación surge ante la falta de claridad en la definición y comunicación de funciones y responsabilidades en las distintas áreas administrativas, especialmente en las áreas operativas. Esta situación ha generado superposición de tareas, dependencia del conocimiento individual y dificultades en la continuidad operativa ante cambios de autoridades o rotación de personal.

El objetivo general del trabajo es diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos que permita formalizar las tareas, responsabilidades y procesos internos, con el fin de optimizar la gestión administrativa y fortalecer la institucionalidad. Para ello, se emplea una metodología cualitativa con diseño de investigación-acción, basada en entrevistas estructuradas, observación participante y cuestionarios autoadministrados mediante Google Forms, con triangulación de fuentes para validar los datos obtenidos.

El marco teórico se apoya en la teoría de sistemas administrativos, considerando los subsistemas organizativo, decisional, informacional y procedimental (Koontz y Weihrich, 2012; Mintzberg, 2006; Simon, 1997; Chiavenato, 2007; ISO 9000:2000). Desde este enfoque, la administración se concibe como un sistema interrelacionado donde la claridad estructural y la documentación formal son claves para la eficiencia institucional.

Entre los resultados parciales, se identificaron debilidades estructurales como la ausencia de un organigrama formal, la dependencia de un sistema informático tercerizado y la falta de documentación formal sobre los circuitos de trabajo. A partir de estos hallazgos, se elaboró el relevamiento detallado de los procesos actualmente vigentes en cada área, que describe las funciones, responsabilidades y procedimientos identificados en el funcionamiento real de la institución. Dicho relevamiento se presenta en el Anexo, y servirá como base para la elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos definitivo.

El trabajo aún se encuentra en desarrollo, restando la redacción final de las conclusiones y recomendaciones, donde se propondrán estrategias para institucionalizar las mejoras y consolidar una cultura organizacional basada en la estandarización, la transparencia y la mejora continua.

Tópicos de discusión

- ¿Qué mecanismos de gestión podrían garantizar la actualización y sostenibilidad del Manual de Funciones ante los cambios de autoridades y estructuras en la organización?
- ¿De qué manera la formalización de roles y responsabilidades impacta en la eficiencia y la coordinación interna dentro de una institución de carácter colegiado como Colpas?
- ¿Qué prácticas de comunicación interna serían más efectivas para reducir la dependencia del conocimiento individual y asegurar la continuidad operativa en el tiempo?
- ¿Cuáles serían los criterios de priorización y control más adecuados para implementar las mejoras propuestas sin afectar la operatividad cotidiana de Colpas?

Palabras claves: procesos, organización, gestión, manual de funciones

“Aplicación de Kaizen en Procesos y Procedimientos de la Oficina Préstamo Coseguro de una Obra Social”

Alumno/a: José Antonio Stella

Tutor/a: Pablo Aguilar

Resumen

En este resumen se pretende ofrecer una idea general de los objetivos del trabajo, cuyo propósito principal es llevar a la práctica los conceptos vinculados con la filosofía Kaizen, tales como el Diagrama de Ishikawa clave en la detección de la raíz de los problemas, el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y la eliminación de *mudas* (desperdicios).

La organización en la cual se busca aplicar dichos conceptos es una Obra Social perteneciente al sector público, que cuenta con una cantidad importante de afiliados. Estos, ante problemas de salud que requieren cirugías y/o tratamientos costosos que no pueden afrontar, solicitan a la obra social la apertura de un préstamo coseguro, que funciona esencialmente como un crédito para cubrir dichos gastos.

En el trabajo de campo se presenta la situación actual de los procesos vinculados con los expedientes que requieren aperturas de coseguros, lo cual permite comprender el punto de partida y, a partir de ello, definir los objetivos generales y específicos.

Como marco metodológico, se utilizó un enfoque cualitativo. En cuanto al marco teórico, se adoptó el *Gemba Kaizen*.

Hasta el momento, se elaboró el Diagrama de Ishikawa, aplicando su relación con los distintos tipos de *muda*, y se encuentra en proceso la aplicación del ciclo PDCA.

Tópicos de discusión:

¿Cómo poder aplicar al control de las cuentas corrientes?

Palabras claves: Ishikawa, Muda, PDCA.

“Aplicación de herramientas de control de gestión en un bar de comida vegetariana”

Alumno/a: Samuel Andrés González

Tutor/a: Marcelo Medina

Resumen

El presente trabajo aborda el estudio de Veggie Life un establecimiento gastronómico ubicado en San Miguel de Tucumán que ofrece una propuesta basada en alimentación saludable, vegetariana y vegana. En un contexto caracterizado por el auge de hábitos alimentarios conscientes, la organización enfrenta el desafío de fortalecer su eficiencia administrativa y financiera. La investigación se orienta a aplicar conceptos y herramientas de control de gestión que contribuyan al mejoramiento de los procesos internos, la planificación estratégica y la toma de decisiones.

La empresa presenta limitaciones estructurales y de gestión derivadas de la ausencia de un sistema formal de control y planificación. Las decisiones se sustentan principalmente en la experiencia empírica del propietario, sin procedimientos estandarizados ni indicadores de desempeño definidos. Además, carece de una estructura organizacional formal, un sistema de información integrado y mecanismos de evaluación del desempeño. Esta situación genera dificultades en la coordinación interna, retrasos en la obtención de información confiable sobre ingresos y egresos, y una débil comunicación de la misión y los valores institucionales, afectando la alineación estratégica.

El propósito general consiste en examinar el desempeño organizacional mediante la aplicación de herramientas de control de gestión que faciliten la planificación estratégica, con el fin de consolidar la estabilidad operativa y financiera de Veggie Life.

El trabajo se sustenta en diversos enfoques clásicos del control de gestión. Robert N. Anthony define el sistema de control como un conjunto de procesos destinados a medir, evaluar y ajustar el desempeño organizacional. Robert Simons (1995) introduce el modelo de las Cuatro Palancas de Control —creencias, límites, diagnóstico e interacción— como un marco integral para equilibrar la innovación con el cumplimiento de objetivos.

Se aplicaron diversas herramientas de análisis estratégico, entre las cuales se destacan el Análisis FODA, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la propuesta de un diseño organizacional formal. Estas metodologías permiten diagnosticar la situación interna y externa de la empresa, identificar los factores que inciden en su competitividad y establecer lineamientos estructurales que optimicen la coordinación y el control.

En la etapa actual, se lleva a cabo un análisis de costos con el propósito de realizar un estudio de rentabilidad que permita evaluar la eficiencia económica del negocio. Este proceso tiene como finalidad identificar la estructura de costos de los productos ofrecidos, determinar su incidencia en los resultados operativos y generar información precisa para la toma de decisiones estratégicas orientadas a optimizar los márgenes de beneficio y la viabilidad financiera de la organización.

Tópicos de discusión:

- ¿Qué otras herramientas de análisis de rentabilidad pueden implementarse en el menú del bar para evaluar la contribución económica y el desempeño?
- ¿Sería adecuado aplicar un análisis de punto de equilibrio adaptado al sistema de venta implementado por el bar?

Palabras claves: control de gestión, estrategias, indicadores, dashboard

“Aplicación del control de gestión financiero en empresas constructoras”

Alumno/a: Pilar María Paz Posse

Tutor/a: Marcelo Medina

Resumen

El presente trabajo se enmarca en la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración y tiene como propósito aplicar herramientas de control de gestión financiero en el contexto de una empresa constructora familiar, CEA SRL, dedicada al desarrollo y ejecución de proyectos inmobiliarios en Yerba Buena. La investigación surge de la necesidad de contar con información económica y financiera sistematizada que permita mejorar la toma de decisiones y la planificación de los proyectos.

Durante la primera etapa se realizó un diagnóstico de la gestión y registro de datos de la empresa, identificando debilidades en la integración de la información operativa y financiera, así como oportunidades para fortalecer el control presupuestario. En función de dichos hallazgos, la segunda etapa se orienta al diseño de un modelo cuantitativo de flujo de efectivo proyectado, elaborado en hojas de cálculo, que contempla tres escenarios de preventa: alta, media y baja. Cada uno de ellos permitirá estimar el impacto del ritmo de ventas sobre la liquidez mensual y los resultados financieros del proyecto, integrando el análisis de los ingresos esperados, los costos constructivos y los gastos operativos.

Ballvé (2000) destaca la importancia del control presupuestario como herramienta para la toma de decisiones. En este sentido, el modelo propuesto busca aportar una herramienta de gestión que posibilite anticipar necesidades de financiamiento, evaluar la viabilidad económica de las obras y facilitar la comunicación interna entre las áreas técnicas y administrativas.

Tópicos de discusión:

- ¿Cómo pueden complementarse las herramientas cualitativas aplicadas observación, entrevistas y análisis de contenido con las herramientas cuantitativas empleadas en el modelo de flujo de efectivo proyectado?
- ¿Qué aspectos del control de gestión financiero resultan más relevantes para aplicar en una empresa constructora como CEA SRL, considerando las herramientas utilizadas hasta el momento?
- ¿De qué manera el modelo de flujo de efectivo proyectado puede fortalecerse como instrumento de apoyo a la planificación y al control presupuestario dentro de la empresa?

Palabras claves: control de gestión, flujo de efectivo, preventa, empresas constructoras, toma de decisiones.

**“Gestión Inteligente de Inventarios: Plan de Mejora Continua en la Línea de Lubricantes de
Punto S.A.”**

Alumno/a: Zelarayán, Evelyn Nicolle

Tutor/a: Cristian Rocha

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en la empresa Punto S.A, dedicada a la distribución mayorista de combustibles y lubricantes, ubicada en San Miguel de Tucumán. El estudio se centra en la gestión del stock en el área de lubricantes, donde se detectó una problemática central, identificada por la Gerencia Comercial: la existencia de stock inmovilizado, con mercadería de alta antigüedad (registros desde 2019) que carece de valorización comercial y coexiste desorganizadamente con los productos nuevos. Esta situación genera ineficiencias operativas, dificulta el control de existencias y limita el uso óptimo del espacio físico.

El objetivo principal es proponer un plan de mejora basado en la optimización de procedimientos y la implementación de indicadores de gestión (KPIs), que permitan fortalecer el control del stock, garantizar su seguimiento y contribuir al cumplimiento del sistema de calidad de la empresa.

Según Ballou (2004), una gestión de inventarios eficiente consiste en administrar los niveles de existencias de forma que se satisfaga la demanda de manera económica y oportuna. En este sentido, el trabajo busca aportar a la empresa herramientas que ordenen y controlen las existencias, favoreciendo la planificación, el uso racional del espacio y una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

La primera fase, de carácter cualitativo, compuesta por observación directa y entrevistas semiestructuradas, permitió identificar las principales debilidades del proceso, tales como la falta de etiquetado por antigüedad, la coexistencia de productos antiguos y nuevos, y limitaciones físicas del espacio. A partir de la información recolectada y del diagnóstico integral de la situación actual, se elaboró una matriz de estrategias FO-FA-DO-DA, que constituye la base para diseñar un plan de acción orientado a optimizar los procedimientos, mejorar la trazabilidad y asegurar el cumplimiento de los lineamientos de calidad de la ISO 9001.

La segunda fase, de tipo cuantitativo y actualmente en desarrollo, se basó en la extracción de datos de inventario (período Ene-Sep 2025) del sistema TANGO, con el fin de calcular “KPIs” como la rotación y la antigüedad del stock. El propósito es comprender el comportamiento de cada producto, clasificarlo según su frecuencia de salida y detectar numéricamente el stock inmovilizado en categorías de “Baja rotación” y “Sin rotación”. El paso final de esta etapa será la creación de un tablero de control, que permitirá visualizar los indicadores clave y servirá de base para la formulación de la propuesta final de mejora y las conclusiones del trabajo.

Tópicos de discusión: ¿Las herramientas aplicadas son adecuadas para mi trabajo o sería conveniente incorporar otras herramientas complementarias? - ¿Cuáles otros indicadores podría incluir para ampliar el análisis del stock? - Respecto a los resultados, ¿es más representativo expresarlos en valores enteros o en decimales?

Palabras claves: gestión de stock - indicadores de gestión - mejora continua - eficiencia operativa.

“Desarrollo Integral de Marketing para la activación y optimización de un sistema comercial aplicado a un micronegocio de juegos didácticos con modalidad e-commerce”

Alumno/a: Bernardo José Graffigna

Tutor/a: Prof. Esteban Mulki

Resumen

Akino es una microempresa tucumana de juegos didácticos que opera bajo e-commerce (Tienda Nube) con 180 SKU y presencia en redes sociales. A pesar de contar con identidad consolidada y propuesta de valor clara, enfrenta estancamiento en ventas por deficiencias en el sistema comercial.

El trabajo comenzó enfocado en captación de clientes potenciales (top of funnel), realizando auditoría integral de presencia digital, elaboración de 8 buyer personas, análisis de competencia por zonas geográficas en Tucumán, investigación de comportamiento de compra B2C y algoritmos de redes sociales. Se implementó estrategia de contenidos en tres frentes (productos, negocio, empatía) y se optimizaron canales: incorporación de TikTok, sorteos en Instagram, WhatsApp como canal promocional. Los resultados iniciales mostraron un incremento de tráfico web considerable y aumento de seguidores.

Sin embargo, el análisis de datos del período agosto-octubre reveló que el problema trasciende el alcance. Se implementó medición integral mediante embudo de conversión. La lectura del embudo identificó puntos críticos: en la etapa de visitas a tienda y creación de carritos.

El trabajo evolucionó desde definiciones estratégicas comerciales y foco en el alcance “Darse a conocer” a un enfoque integral del Sistema comercial, llegando a gestionar las etapas siguientes del embudo de conversión también diseñado en este trabajo. el objetivo proyectado es incrementar conversión total mediante ajustes en la eficiencia del embudo que generan impactos desproporcionados en resultados finales, maximizando retorno con recursos limitados de operación unipersonal.

El objetivo del trabajo es Diseñar e implementar un sistema comercial integral para Akino que abarque desde la definición estratégica de mercado hasta la optimización de conversión, estructurando procesos de atracción, engagement y ventas escalables con recursos operativos limitados.

El marco teórico de este trabajo se fundamenta en Marketing Strategy Based on First Principles and Data Analytics (Palmatier & Sridhar, 2019), Principios de Marketing (Kotler & Armstrong, 2018) y Marketing 5.0: Technology for Humanity (Kotler et al., 2021).

Tópicos de discusión

1. **Priorización estratégica:** ¿La decisión de priorizar optimización de conversión sobre escalamiento de atracción está suficientemente fundamentada con los datos disponibles?
2. **Metodología de medición:** ¿Qué otras métricas deberían considerarse?
3. **Omisiones del trabajo:** ¿Qué estrategias, canales, nichos, herramientas digitales no estoy contemplando en el trabajo?

Palabras clave: embudo de conversión, e-commerce, marketing digital, juegos didácticos, microempresa

“De la intuición a la evidencia: Profesionalización de la gestión financiera en una PyME de Telecomunicaciones”

Alumno/a: Gonzalo Matías Ahumada Valberdi

Tutor/a: Marcelo Enrique Medina Galván

Resumen

El crecimiento desorganizado de muchas PyMEs suele derivar en pérdida de control, información fragmentada y rentabilidad incierta. Este trabajo analiza el caso de una empresa del sector de telecomunicaciones con sede en San Miguel de Tucumán y presencia en diversas localidades del interior provincial. Su expansión, impulsada por la demanda del mercado, no fue acompañada por una estructura formal de gestión, generando registros dispersos y ausencia de indicadores confiables.

Ante esta situación, el objetivo del estudio es diseñar un modelo integral de gestión económico-financiera que consolide la información de todas las unidades de negocio, permitiendo evaluar la rentabilidad global y brindar datos precisos para la toma de decisiones.

El marco teórico se sustenta en la contabilidad gerencial, entendida como fuente de información relevante para la planificación y el control (Guajardo, 2011), y en la contabilidad de gestión, que orienta la acción futura y la creación de valor (Drucker, 1999). Se incorporan además indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia operativa (Parmenter, 2015) y manuales de procedimientos que fortalecen la estandarización y la transparencia (Chiavenato, 2011).

La metodología emplea un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), combinando enfoques cualitativos y cuantitativos. En la fase cualitativa se realizaron entrevistas a directivos y responsables de área, detectando debilidades en la asignación de costos y en los controles internos. En la fase cuantitativa se analizaron flujos de fondos globales y rentabilidad mediante herramientas de análisis financiero y visualización de datos, evidenciando un flujo positivo y reinversiones constantes.

Tópicos de discusión:

¿Cuáles son las metodologías más efectivas para diseñar e implementar manuales de procesos y controles cruzados en organizaciones con cultura débil y resistencia al cambio?

Aplicación de controles internos en el área de tesorería para garantizar la fiabilidad de la información.

¿Qué ajustes pueden optimizar el costeo variable para medir rentabilidad por unidad? ¿Qué indicadores financieros pueden añadirse?

Palabras clave: Gestión económico-financiera, PyME, Telecomunicaciones, Dashboard.

“Más allá de las horas extras”

Alumno/a: Estefanía Gabriela González

Tutor/a: Florencia Villaverde

Resumen

La empresa “Protelec Industrial” dedicada a la fabricación de productos de electrificación, cuenta con una planta industrial ubicada en Bella Vista, Tucumán. Ésta planta opera con los más altos estándares tecnológicos, gracias a la robotización y digitalización de los procesos productivos. La distribución de la planta se organiza en sectores que fabrican productos semielaborados y terminados, divididos en líneas de producción. Las tareas que realizan la mayoría de los operarios son repetitivas y rutinarias.

Durante el último período, la empresa Protelec registró un aumento significativo en las horas extras trabajadas. El objetivo de este trabajo es analizar dicha situación desde un enfoque integral del área de Recursos Humanos, evaluando su impacto en la productividad, ausentismo y en la salud laboral de los empleados. Asimismo, se busca proponer estrategias que permitan una gestión más eficiente y equilibrada del tiempo de trabajo.

Desde el marco teórico, se toma como referencia la Ley de Contrato de Trabajo (LCT, Ley 20.744 de Argentina), la cual establece límites y condiciones para la realización y compensación de horas extraordinarias. La empresa se rige también por el Convenio Colectivo de Trabajo de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). Además, se considera el aporte de Chiavenato (2009), quien propone acciones orientadas a una mejor planificación laboral, con el fin de evitar la sobrecarga, la fatiga y la disminución del rendimiento.

La metodología adoptada tiene un enfoque mixto con recolección de datos concurrente, la cual se realizará en 2 partes.

La primera parte es la recolección, limpieza y análisis de datos cuantitativos sobre horas extras, productividad y ausentismo. La segunda parte será realizar la encuesta a los operarios para poder evaluar su percepción sobre las HHEE y posibles causas que los motiva a realizarlas, además complementar con una entrevista al gerente de la planta.

Hallazgos: Gran variabilidad de horas extras en los últimos años, causas de los aumentos y disminuciones de horas, sectores con mayores horas generadas, correlación positiva entre HHEE y ausentismo, y baja correlación entre HHEE y productividad.

La encuesta a los operarios y la entrevista al gerente ya se encuentra confeccionada, aún falta realizarla.

Tópicos de discusión:

¿Qué otra/s herramientas podría utilizar para poder unificar más los resultados de los análisis cuantitativos y cualitativos, para poder integrar el trabajo y no sean análisis aislados?

¿Es recomendable que realice una 3ra etapa, donde haga una comparación de costos (simple) entre pagar una hora extra según categorías y contratar un personal eventual?

Palabras claves: Horas extras, indicadores, gestión de RRHH, salud laboral.

“Ingeniería del talento: Diseño de un sistema de evaluación inteligente para una PYME de servicios de ingeniería”

Alumno/a: César Sánchez Monasterio

Tutor/a: Florencia Villaverde Galindez

Resumen

RASEC Ingeniería, empresa objeto de estudio, enfrenta desafíos en la gestión del desempeño debido a la ausencia de un sistema estructurado que permita medir de manera objetiva los resultados del personal y brindar retroalimentación periódica. En la actualidad, las evaluaciones se realizan de manera informal, lo que dificulta la comparación de resultados y la identificación de oportunidades de desarrollo profesional. Frente a esta situación, el trabajo propone el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias y resultados, que incorpore tecnología accesible para optimizar la gestión de datos y la participación de los evaluados.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio adopta un enfoque mixto con diseño explicativo secuencial (Hernández Sampieri, 2018). En una primera etapa cuantitativa, se realizó un análisis del timesheet correspondiente al puesto de Project Manager, con el objetivo de identificar la distribución real de tareas y tiempos. En una segunda etapa cualitativa, se efectuaron entrevistas semiestructuradas a actores clave para profundizar en las responsabilidades, competencias y funciones del puesto, permitiendo la elaboración del descriptivo del cargo. Finalmente, en una tercera etapa de carácter mixto (cuantitativo y cualitativo), se analizarán los resultados obtenidos en la prueba piloto del sistema de evaluación del desempeño, aplicada al mismo puesto. Este análisis permitirá medir los resultados cuantitativos de la evaluación y, a su vez, interpretar cualitativamente las percepciones de los participantes sobre el proceso y la herramienta tecnológica utilizada.

El marco teórico se sustenta en autores clásicos de la gestión del talento humano como Chiavenato (2011), Armstrong (2014) y Cravino (2018), complementados con aportes contemporáneos sobre transformación digital e inteligencia artificial aplicada a los recursos humanos.

Hasta el momento, el trabajo ha avanzado de manera significativa en el cumplimiento de sus etapas metodológicas. Se llevó a cabo el análisis del timesheet correspondiente al puesto de Project Manager, lo que permitió identificar la distribución real de tareas y tiempos dedicados a cada actividad. Posteriormente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los actores clave, a partir de las cuales se elaboró el descriptivo de puesto que detalla funciones, responsabilidades y competencias clave. Con base en esa información, se diseñó el sistema de evaluación del desempeño, definiendo sus dimensiones, criterios e indicadores.

Actualmente, el trabajo se encuentra en la fase de desarrollo del chatbot, herramienta tecnológica que permitirá automatizar el proceso de evaluación y recopilar datos de manera sistematizada. La siguiente etapa contemplará la implementación y prueba piloto del sistema, aplicándolo al puesto de Project Manager para medir resultados, analizar la experiencia de uso y validar la viabilidad del modelo propuesto para futuras aplicaciones dentro del área operativa.

Tópicos de discusión: ¿Es pertinente el diseño mixto explicativo secuencial para abordar la problemática del estudio? ¿Qué tan aplicable resulta el modelo de evaluación 360° en una PYME de servicios de ingeniería? ¿Cómo combinar e interpretar los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en la evaluación?

Palabras claves: gestión del talento, evaluación del desempeño, inteligencia artificial, PYME.

“La transición a PyME en el sector alimenticio: cultura organizacional y desafíos de gestión”**Alumno/a:** Decima Tomás Federico**Tutor/a:** Villaverde Galindez Florencia**Resumen**

Este trabajo analiza el caso de una empresa de alimentos saludables en plena transición de emprendimiento a PyME. El estudio se centra en el problema central de esta transición: cómo la organización puede adaptarse a esta transición —que exigen mayor formalización y procesos complejos— sin perder la cultura organizacional, los valores y las prácticas (su identidad) que la definieron en sus inicios y fueron clave de su éxito.

El objetivo general es describir y analizar en profundidad dicha transición, buscando destacar cómo los cambios inevitables en la cultura y el comportamiento organizacional reconfiguran la estructura interna y los modelos de gestión.

El marco teórico del análisis se fundamenta en dos conceptos centrales. Primero, el Comportamiento Organizacional, que es el campo de estudio que analiza cómo los individuos y grupos actúan dentro de las organizaciones, con el propósito de comprender y mejorar la conducta humana para la efectividad de la empresa (Newstrom, 2011). Segundo, la Cultura Organizacional, entendida como un sistema de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan la conducta de los miembros y otorgan identidad a la organización (Chiavenato, 2009), y que, en este caso, entra en tensión con las demandas de formalización del crecimiento. Metodológicamente, el trabajo se aborda como un estudio de caso etnográfico, utilizando observación no participante de las dinámicas de trabajo y entrevistas semi-estructuradas a participantes clave en la operatoria diaria de la empresa.

Los avances surgen de la aplicación de esta metodología. A partir de la observación y las entrevistas se llegó a un diagnóstico que identifica que la organización opera con una cultura de tipo orgánica y un modelo de liderazgo híbrido. El diagnóstico muestra que el equipo opera con autogestión y sin supervisores formales, coordinando a través de "líderes informales" reconocidos por el grupo. Esto se complementa con un modelo híbrido, donde la dirección define la estrategia y el equipo de producción se encarga de lo operativo. Como resultado, el personal evidencia un alto nivel de compromiso y autonomía, lo que les permite auto-organizarse para resolver imprevistos sin supervisión directa.

Actualmente, la investigación ha avanzado más allá de este diagnóstico y se encuentra en el diseño de propuestas orientadas a que la empresa pueda escalar sus operaciones y estructura, formalizando procesos sin afectar los componentes culturales (autogestión y compromiso) que impulsaron su éxito.

Tópicos de discusión: ¿Cómo se debería gestionar las resistencias al cambio por parte de los empleados? ¿Cómo escalar la operación sin burocratizar la cultura? ¿Cuáles son las principales estrategias para implantar un sistema de comunicación adecuado al crecimiento o transformación?

Palabras claves: Cambio organizacional, Cultura organizacional, Transformación cultural

“DE LA NORMA A LA PRÁCTICA: Trazando el mapa de la gestión del desempeño en una institución del sector público”

Alumno/a: Leila Nahir Lobo

Tutor/a: Florencia Villaverde

Resumen

El presente trabajo analiza la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño establecido por la Resolución N.º 417/SPS-2015 en una institución pública de salud de Tucumán. Su propósito es identificar las limitaciones del modelo vigente y proponer mejoras que fortalezcan su valor estratégico dentro de la gestión de los recursos humanos del sector público.

Desde el marco teórico, se retoman los aportes de Chiavenato (2007), quien plantea que la evaluación del desempeño constituye una función estratégica para alinear los objetivos individuales con los organizacionales, y de Alles (2006), que resalta la necesidad de integrar este proceso con la capacitación, la motivación y el desarrollo profesional. Ambos enfoques coinciden en la importancia de concebir la evaluación como una herramienta de mejora continua y no meramente administrativa.

Los resultados parciales, basados en 25 encuestas, evidencian debilidades en la comunicación, la objetividad y la retroalimentación del proceso evaluativo. Más de la mitad de los participantes (53,33 %) indicó no haber recibido información clara sobre los criterios antes de ser evaluado, mientras que un 46,67 % señaló que la retroalimentación fue ocasional o inexistente. Asimismo, el 53,33 % considera que es necesario mejorar la objetividad del proceso y el 46,67 % demanda devoluciones más detalladas.

Otra limitación señalada por el 33,33 % de los encuestados es la exclusión del personal contratado, lo que impide construir un diagnóstico integral del desempeño institucional. Además, la mayoría percibe que los resultados de las evaluaciones no se vinculan con acciones concretas de capacitación, movilidad o desarrollo profesional, lo que reduce su potencial estratégico.

En síntesis, los hallazgos parciales sugieren la necesidad de fortalecer la comunicación previa, garantizar una retroalimentación sistemática, incluir a todos los trabajadores en el proceso y vincular los resultados con decisiones efectivas de desarrollo profesional. Las próximas etapas del estudio —entrevistas y análisis cualitativo— permitirán profundizar en estas dimensiones y aportar una comprensión más integral sobre el funcionamiento real del modelo de evaluación del desempeño en la institución.

Tópicos de discusión: ¿Qué ajustes o recomendaciones metodológicas podrían aplicarse para optimizar la fase cualitativa (entrevistas) y lograr una triangulación más sólida entre los resultados cuantitativos y cualitativos? ¿Qué estrategias podrían implementarse para profundizar en la interpretación de las encuestas, de modo que permitan identificar con mayor precisión las áreas de mejora del modelo de evaluación del desempeño?

Palabras claves: evaluación del desempeño, gestión por competencias, recursos humanos, salud pública, Tucumán

“El rol de las personas en el logro de los objetivos de producción en una empresa metalúrgica familiar”

Alumno/a: Albertina Bertolli

Tutor/a: Florencia Villaverde

Resumen

El presente trabajo se centra en analizar una empresa metalúrgica familiar de la provincia de Tucumán, dedicada al mecanizado de precisión y a la fabricación de piezas industriales, con más de cuarenta y siete años de trayectoria en el rubro. Se busca comprender de qué manera los factores humanos influyen en el cumplimiento de los objetivos productivos dentro de este tipo de organizaciones. A partir de esta problemática, se plantea como objetivo general identificar los principales aspectos del clima laboral, la motivación y la comunicación interna que inciden en el desempeño operativo de los colaboradores.

Desde el marco teórico, la investigación se apoya en los aportes de Chiavenato (2011) y Larumbe (2014) y otros referentes en gestión de personas, quienes destacan que la productividad organizacional depende en gran medida de la gestión de las personas, su nivel de motivación, la calidad de la comunicación y el ambiente laboral.

Para alcanzar este objetivo se utilizó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten una comprensión integral de la realidad organizacional. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas bajo la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado) a los principales referentes de la empresa, observación directa de los procesos y análisis documental. Además, se elaboró un análisis FODA, se representó el organigrama actual y se utilizaron indicadores operativos, lo que permitió identificar debilidades vinculadas a la comunicación y la distribución de tareas, así como fortalezas asociadas al compromiso y la experiencia del personal.

En la etapa de desarrollo del trabajo se avanzó con la aplicación de una encuesta de clima laboral y la construcción de un mapa de clima, que brindaron una visión detallada de las percepciones del personal. Los resultados reflejan un entorno laboral positivo, aunque con oportunidades de mejora en la motivación, los canales de comunicación y las condiciones físicas del espacio de trabajo. Sobre la base de estos hallazgos, la investigación se encuentra actualmente en la fase de elaboración de propuestas orientadas a fortalecer sistemas simples de reconocimiento, optimizar la comunicación interna a través de rutinas formales de intercambio y promover mejoras en el entorno físico que favorezcan tanto la productividad como el bienestar de los colaboradores.

Tópicos de discusión:

¿Qué herramienta de análisis sería más adecuada para representar el proceso mediante el cual el dueño establece la meta del 95 % de producción?

¿Sería conveniente incorporar nuevas herramientas de diagnóstico organizacional para complementar la información obtenida y brindar un contexto más amplio al análisis?

¿De qué manera podría vincularse ese objetivo de productividad con los indicadores de desempeño y las percepciones obtenidas en la encuesta de clima laboral, para reforzar la coherencia entre metas, resultados y motivación del personal?

Palabras claves: productividad, motivación, clima laboral, comunicación interna, pyme familiar.

“Plan estratégico sostenible y digital para Nordeco SRL: hacia una PYME de triple impacto en Tucumán”

Alumno/a: Lourdes María, Paz Pastorino.

Tutor/a: Virginia, Abbas.

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración y tiene como propósito formular un plan estratégico sostenible y digital para Nordeco SRL, una PyME tucumana del sector maderero certificada como Empresa B. La organización se distingue por su compromiso ambiental y social, aunque enfrenta limitaciones vinculadas a la falta de estandarización y digitalización de procesos, lo que afecta su eficiencia y dificulta capitalizar plenamente su valor sostenible frente a un mercado que aún prioriza el precio.

La problemática central identificada radica en la ausencia de un plan estratégico integral que articule las dimensiones estructurales (procesos, tecnología) y las humanas (cultura, liderazgo, comunicación), generando duplicaciones de tareas, inconsistencias de información y escasa trazabilidad. En este contexto, el desafío es profesionalizar la gestión, integrando sostenibilidad, innovación y transformación digital como ejes de competitividad.

El objetivo general consiste en contribuir a la profesionalización de Nordeco SRL mediante la implementación de un plan estratégico que incorpore la digitalización y la sostenibilidad como pilares diferenciadores. Entre los objetivos específicos, se destacan: diagnosticar ineficiencias internas, definir lineamientos estratégicos que alineen la operación con la visión de largo plazo y analizar la percepción de los clientes respecto del triple impacto.

La investigación adopta un enfoque mixto, con diseño no experimental y transversal, aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas (entrevistas, encuestas, observación directa y revisión documental). Se utilizaron herramientas de diagnóstico y control de gestión como el FODA, la matriz FO-FA-DO-DA, el VRIO, el Octógono Organizacional, el Cuadro de Mando Integral (CMI), los OKR y las palancas de control de Simons.

Entre los resultados parciales, se evidenció un fuerte compromiso cultural y ambiental en la empresa, junto con una necesidad urgente de formalizar procesos y medir su impacto sostenible. Los clientes mostraron predisposición a pagar más por productos responsables, aunque desconocen el significado de la certificación Empresa B, lo que sugiere reforzar la comunicación estratégica.

Como propuestas, el plan incorpora la digitalización sin papel, la trazabilidad mediante códigos QR y un asistente interno de inteligencia artificial para estandarizar consultas y reducir errores, acompañados de un roadmap de transformación digital-sostenible estructurado en tres fases. Se espera que este modelo mejore la eficiencia interna, fortalezca la transparencia y posicione a Nordeco como referente regional en gestión sostenible y digital.

Tópicos de discusión: ¿Hasta qué punto la digitalización puede ser considerada una herramienta de sostenibilidad empresarial? ¿Cómo se puede garantizar que la innovación tecnológica en una PyME no desplace, sino potencie, el valor humano y la cultura organizacional? ¿Qué rol cumple la dirección estratégica en la construcción de una ventaja competitiva basada en propósito y datos?

Palabras claves: plan estratégico, digitalización, sostenibilidad, innovación, pymes

“Inteligencia artificial aplicada a la modernización de la gestión en un restaurante familiar”**Alumno/a:** Catalina María Mesón**Tutor/a:** Marcelo Medina**Resumen**

El estudio se desarrolla en un restaurante familiar con dos sucursales que lleva adelante su gestión administrativa de manera tradicional, basada en registros manuales y controles diarios realizados por el personal. En la práctica, los pedidos y ventas se anotan en cuadernos y luego se trasladan a planillas de Excel, lo que genera duplicaciones, errores y demoras en la obtención de datos. Este procedimiento permite un control básico de ingresos y egresos, aunque concentra la carga administrativa en una sola persona y limita la posibilidad de comparar períodos. La investigación toma como referencia la sucursal más pequeña del negocio, que funciona como espacio piloto para incorporar herramientas digitales e inteligencia artificial orientadas a modernizar la gestión.

El trabajo busca demostrar cómo la incorporación de tecnología puede modernizar la administración interna y optimizar los procesos del restaurante. Desde la revisión teórica sobre digitalización en pymes, se identifica a la plataforma n8n como una alternativa adecuada para mejorar la organización. Según Hostinger (2025), n8n es una aplicación de automatización low-code que conecta distintas herramientas y ejecuta tareas repetitivas sin necesidad de conocimientos técnicos. En este estudio se aplica para centralizar la información de pedidos, ventas y medios de pago, reduciendo duplicaciones y generando reportes automáticos. La integración de agentes de inteligencia artificial permite normalizar los datos y obtener indicadores más precisos para la toma de decisiones.

El enfoque es mixto e incorpora herramientas cualitativas y cuantitativas. Para el análisis se utilizaron la observación directa, entrevistas abiertas, análisis documental y técnicas de diagnóstico como el FODA. Estas herramientas permitieron analizar la situación actual y respaldar la propuesta de digitalización mediante inteligencia artificial.

Entre los hallazgos más relevantes se observa que la carga manual retrasa los cierres de caja e impide conocer con precisión la rentabilidad diaria y los productos más vendidos. La falta de integración entre los registros genera una pérdida de tiempo y una fuerte dependencia del criterio individual del gerente. Frente a ello, la digitalización aparece como un recurso clave para lograr eficiencia y control, permitiendo contar con reportes confiables en tiempo real.

La aplicación de un sistema automatizado basado en n8n y agentes de inteligencia artificial permitirá transformar la gestión en un proceso ágil y estratégico. Además de reducir errores y tiempo operativo, aportará información estructurada para la toma de decisiones. En un entorno gastronómico competitivo, avanzar hacia la digitalización implica fortalecer la sostenibilidad y el desarrollo futuro del negocio.

Tópicos de discusión:

- 1- ¿Cómo asegurar que la automatización de los procesos genere información realmente útil para decidir y no solo reemplace tareas manuales?
- 2- ¿Cómo evaluar si la digitalización mejora la gestión y facilita el trabajo del equipo sin volverlo más complejo?

Palabras claves: inteligencia artificial – digitalización – automatización – gestión administrativa – pymes gastronómicas