



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**CARRERA:** Contador Público Nacional

**DULXELITOS: ANÁLISIS DEL SISTEMA CULTURAL,  
LIDERAZGO Y ÉTICA ORGANIZACIONAL**

**Autores**

**FRANZ, Marull - N° Registro:** 28004.  
**Correo Electrónico:** franzmarull@gmail.com

**GABRIEL LORENZO, Delgado - N° Registro:** 29381.  
**Correo Electrónico:** gabriellorenzo.delgado@fce.uncu.edu.ar

**Profesor Tutor**

Mgter. Cdor. Ricardo Andrés, Yagüe.

San Rafael, Mendoza – Agosto - 2024



## **RESUMEN TÉCNICO**

El sistema cultural, liderazgo y ética que contiene una organización en particular, son elementos clave a tener en cuenta por aquellas empresas que pretenden dentro de sus objetivos de gestión mantenerse vigentes, actualizadas y competitivas en los cada vez más poblados mercados actuales.

La presente investigación se propone indagar sobre cómo está conformado el sistema cultural, qué tipo de liderazgo y ética organizacional tiene la empresa Sanrafaelina objeto de estudio Dulxelitos Snacks.

El presente estudio consiste en un análisis documental y la elaboración de una serie de encuestas empleando el método de muestreo intencional. A partir de datos tomados de visitas, entrevistas y encuestas realizadas al personal de la organización se realiza un análisis basado en las teorías de autores idóneos en la materia para descubrir cuál es el sistema cultural de la misma, qué tipo de liderazgo tiene, y los valores y principios rectores de su actividad empresarial.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los métodos mencionados precedentemente indican que la empresa local Dulxelitos Snacks presenta un sistema de cultura organizacional del tipo fuerte, con una tendencia uniforme y claramente dominante. Encontramos un estilo de liderazgo caracterizado como rígido, con poca flexibilidad, estricto en cuanto a la importancia que le dan los directores al cumplimiento de sus órdenes y reglamentos. Respecto de la ética dentro de la organización podemos ver que posee una gran influencia de los principios y valores practicados en la religión cristiana, adoptados por sus propietarios.

Palabras clave: Empresa familiar, cultura organizacional, ética, valores, liderazgo, comunicación.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL Y OTROS CONCEPTOS	7
1. Una definición de cultura organizacional	7
2. ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?	8
3. Culturas fuertes versus débiles	10
4. Cultura versus formalización	10
5. Funciones de la cultura	12
6. Cultura como obstáculo	14
7. Como empieza una cultura	15
8. Mantener viva la cultura	16
9. Como aprenden la cultura los empleados	18
A Historias	18
B Rituales	19
C Símbolos materiales	19
D Lenguaje	19
10. Dimensiones	20
11. Creación de una cultura organizacional ética	21
12. Creación de una cultura organizacional positiva	22
A. Desarrollo de las fortalezas del empleado	22
B. Premiar más que castigar	22
C. Énfasis en la vitalidad y crecimiento	23
13. Espiritualidad y cultura organizacional	23
CAPÍTULO III: LIDERAZGO	26
1. Comportamientos del líder	27
2. Liderazgo carismático	28
3. Liderazgo transformacional	29
4. La ética y el liderazgo	29
5. La confianza y el liderazgo	30
A. Tipos de confianza	31



B. Principios básicos de la confianza.	32
6. Importancia de la participación empresarial en la toma de decisiones.	33
7. Alternativas de participación	36
8. Comunicación efectiva de las organizaciones	37
CAPÍTULO IV: DULXELITOS SNACKS	39
1. Antecedentes históricos	39
2. Primera interacción.	41
3. Análisis Organizacional	42
CONCLUSIÓN	48
ANEXO 1: Entrevistas dueños y empleados	49
ANEXO II: Cuestionario realizado a los trabajadores	55
ANEXO III: Resultados del cuestionario	56
ANEXO IV: Encuesta Comunicación	58
REFERENCIAS	61



## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo de investigación se centra en el sistema cultural de las organizaciones, específicamente en la empresa Dulxelitos, tópico relevante que en muchos casos define las decisiones de consumo de los habitantes del medio Sanrafaelino.

Nuestro país se encuentra transitando un casi eterno proceso de recesión económica. Podríamos fácilmente decir que no es distinto de otras épocas de Argentina y que el argentino promedio está acostumbrado a convivir con la crisis, aun así, todavía podemos observar las secuelas de la pandemia sufrida en el año 2020.

No es extraño que ante un escenario tan hostil la gente busque alternativas que equilibren el acceso a los insumos de la canasta básica y colabore con el bienestar de la realidad que se ve reflejada en su rutina diaria.

De acuerdo a Focus Market vía Scantech (lector de código en 680 puntos de venta de todo el país) el consumo masivo en el mes de febrero 2024 muestra un retroceso 13,4 % interanualmente y del 6,6% respecto de enero 2024.

Lograr entender cuál es la razón que lleva a los consumidores y trabajadores Sanrafaelinos a elegir a un establecimiento como es Dulxelitos como la opción entre tanta competencia es un tema de gran importancia para abordar en futuros trabajos de investigación.

Para abordar el presente trabajo de investigación, comenzaremos por definir lo que se entiende por cultura organizacional en su clasificación y funciones, definiremos los conceptos de liderazgo y ética organizacional, agregando conceptos teóricos que consideremos relevantes para la investigación en cuestión.



Teniendo en cuenta que existe un consenso generalizado a la hora de definir este tipo de conceptos referidos a cultura organizacional, acudiremos a los conceptos vertidos en las obras de Abelardo Pithod, Stephen Robins y Timothy Judge, autores que entendemos idóneos en la materia. También haremos un recorrido por los aspectos más consensuados por la erudición a la hora de definir este concepto.

Por otro lado, nos centraremos en los distintos tipos de cultura que pueden identificarse, y, por último, procederemos a relevar datos de algunos empleados a través de un muestreo intencional con el que pretendemos **dilucidar cuál es el ambiente interno y la cultura organizacional de la empresa Dulxelitos.**

La hipótesis en que se sustenta nuestro trabajo a efectos de cumplir con los objetivos planteados versa en que *“Dulxelitos es una empresa familiar con fuerte liderazgo y estricto control de los procedimientos dentro de la organización”*.

Dado que la investigación es del tipo exploratorio-descriptiva la metodología de trabajo será cualitativa.

Los instrumentos de recolección de datos serán a través de entrevistas a los propietarios y empleados del establecimiento, análisis documental y la elaboración de una serie de encuestas empleando el método de muestreo intencional mencionado anteriormente para relevar los datos necesarios.



## **CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL Y OTROS**

### **CONCEPTOS.**

#### **Una definición de cultura organizacional.**

Cuando pensamos en una definición de cultura organizacional es generalizado el acuerdo en que estamos haciendo referencia a un “sistema de significado compartido por los miembros”, o dicho en términos más amigables, lo que hace que una organización se diferencie de las demás. Este sistema es un conjunto de características que la organización considera importante.

Las investigaciones sugieren que podemos encontrar siete características principales que capturan la esencia de la cultura de una organización.

1. *Innovación y aceptación del riesgo:* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos en el desempeño de sus tareas.
2. *Atención al detalle:* Grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. *Orientación a los resultados:* Grado en que la administración se centra en los resultados u objetivos, en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. *Orientación a la gente:* Medida en que la dirección toma en cuenta el efecto de las decisiones sobre los integrantes de la organización.



5. *Orientación a los equipos:* Fomento orientado a las actividades del trabajo organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. *Agresividad:* Orientación a que las personas sean agresivas y competitivas en lugar de buscar la cooperación integral.
7. *Estabilidad:* Actividades organizacionales con énfasis en mantener el crecimiento y proyección a largo plazo. (Robbins Y Judge, 2009, P 551,552).

En todas las características existe una progresión que va de menor a mayor. El análisis de ellas revela una radiografía completa de la cultura organizacional de un ente. Es la base para la percepción que los miembros tienen sobre la organización, influyendo en cómo hacer las cosas y en la manera que deben comportarse sus miembros.

### **¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?**

Muchas veces pensamos que todas las empresas son iguales, que para cada integrante de la organización significa lo mismo la vida del ente en del cual forman parte. Si bien todos los escalafones de empleados y directivos comparten el mismo inmueble o espacio físico, la realidad nos revela que para cada individuo existe una percepción diferente de la cultura dentro de la organización.

La cultura organizacional representa una percepción compartida que tienen los miembros de una organización. Es razonable esperar que individuos con distintas formaciones y/o niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos generalmente similares.





El reconocimiento de que existe una cultura organizacional que tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de la misma. Las grandes organizaciones tienen una cultura llamada *dominante* y varias subculturas. La *cultura dominante* expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. En reiteradas ocasiones cuando se menciona la cultura de una organización, se está haciendo referencia a su *cultura dominante*. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva. En el caso de las subculturas, tienden a desarrollarse como consecuencia de problemas, situaciones o experiencias comunes de sus integrantes. El escenario más recurrente es que estén definidas por la estructura organizacional representada en el organigrama institucional. Por ejemplo, el Departamento de Compras y Contrataciones tal vez tenga una subcultura que compartan únicamente los miembros de ese Departamento. Incluiría los valores centrales de la cultura dominante agregando valores exclusivos de los miembros del Departamento de Compras.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de “significado compartido” de la cultura lo que hace que ésta sea indispensable para guiar y conformar el comportamiento dentro del ámbito laboral, sin embargo, no podemos ignorar que en casi todas las organizaciones existen subculturas con una inmensa influencia en el comportamiento de sus miembros.(Robbins Y Judge, 2009, P 553).



## **Culturas fuertes versus débiles**

Cada vez tiene más popularidad la idea de diferenciar entre culturas fuertes y débiles. El argumento es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado e influye directamente con la menor rotación del personal.

En una cultura fuerte los valores centrales de la organización se comparten con intensidad y extensión. Mientras más miembros acepten los valores y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. Una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que por la forma en que se comparten esos valores, se crea un clima laboral interno de mucho control del comportamiento. Los empleados saben sin lugar a duda lo que se espera de ellos, y es esta expectativa lo que contribuye a determinar su comportamiento. (Robbins y Judge, 2009, P 554)

Uno de los principales resultados que se buscan con una cultura fuerte debe ser *disminuir la rotación de los empleados*. Este tipo de cultura demuestra que existe cohesión entre todos los miembros de la organización con respecto de los objetivos propuestos, generando un sentimiento de lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización en busca de alternativas laborales.

## **Cultura versus formalización**

Como vimos anteriormente, una cultura organizacional fuerte incrementa la posibilidad de un comportamiento consistente en el tiempo, de esta forma, actúa como sustituto de la formalización.



Un ejemplo de cultura organizacional fuerte para sustituir la formalización es el de la empresa estadounidense “Zappos”. Esta organización se dedica a la venta online de ropa y zapatos siendo su cultura uno de los aspectos más destacados a nivel mundial. Su relevancia para los directivos es tan importante que al momento de reclutar nuevos talentos uno de los criterios de evaluación con mayor peso es la personalidad o los valores de cada candidato, siendo un aspecto prioritario por sobre su experiencia laboral o capacidad de generar resultados económicos. Para ellos es más rentable contratar a alguien que encaje con su cultura y pueda nutrirse de ella, lo que llevará al nuevo a comprometerse con la compañía y contribuir a generar valor.

Para Zappos, un ambiente laboral divertido y que permita a sus colaboradores expresarse tiene por resultado empleados felices, y así ellos transmiten su sentir a sus clientes.

La búsqueda de una formalización demasiado estricta convierte a la organización en predecible, ordenada y consistente, una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos. Es importante que la formalización y la cultura vayan de la mano con la consecución de objetivos. Cuanto más fuerte es la cultura de una organización, menos necesidad hay de desarrollar normativas formales para dirigir el comportamiento de los empleados. Dichos lineamientos quedan internalizados en los trabajadores cuando aceptan la cultura de la organización. A medida que las organizaciones utilizan sistemas de control más severos, fomentan la conformación de equipos y reducen la formalización, el resultado de una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección. (Robbins Y Judge, 2009, P 554)



## **Funciones de la cultura**

La cultura cumple con varias funciones dentro de una organización. La primera que se puede mencionar es crear diferencias entre nuestra organización y las demás. En segundo lugar, busca transmitir un sentido de identidad y pertenencia a los miembros de la organización. Esto facilita la generación de compromiso con algo más grande que los intereses individuales. También mejora la estabilidad del sistema social dentro de la organización, manteniéndola unida proponiendo las bases de lo que deben decir y hacer los empleados, sirviendo de guía a las actitudes y comportamiento de los empleados. (Robbins Y Judge, 2009, P 555)

Toda organización desarrolla un conjunto de entendimientos y reglas implícitas que dan forma al comportamiento diario en el lugar de trabajo. Puede suceder que cuando existe la incorporación de un nuevo empleado, este no acepte las reglas establecidas, lo que se traduce en ser excluidos como miembros de pleno derecho de la organización.

Una de las grandes influencias que tiene la cultura organizacional es el “ajuste” entre el empleado y la organización. Los miembros de la organización se ven alentados a cumplir con el estándar e imagen que ésta quiere dar a los usuarios de sus productos o servicios.

Entre las funciones más importantes de la cultura organizacional, según Robbins, encontramos:

- Tiene un papel de definición de fronteras dentro de la organización, distingue una organización de las demás.



- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social. ◦ La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de “lo que deben hacer y decir” los empleados.
- Sirve como un medio de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. (Aguirre y Dueñas, 2013, P 10)

Cabe agregar que, Pithod presenta tres funciones en una organización, teniendo en cuenta que la cultura provee tres elementos necesarios para la comunicación y la interacción:

- Representación de la realidad, es decir, el primer elemento esencial de la cultura, su representación e imagen de lo real. Muestra el sistema de ideas, interpretaciones presuntamente relacionadas a lo real. Creencias, mitos y rituales expresivos manifiestan ese complejo mundo psíquico.
- Valoración de la realidad, un segundo aspecto de la cultura son los valores. Las distintas culturas frente a la realidad proponen determinadas valoraciones, preferencias y gustos.



- Sistema de signos expresivos, constituido por los lenguajes que permiten comunicarse, que desarrollan el pensamiento. (Aguirre y Dueñas, 2013, P 10)

### **La cultura como obstáculo**

No todo lo que se relaciona con la cultura dentro de una organización tiene como resultado beneficios. Existen distintos problemas que derivan de la cultura de cada una de ellas.

Citando a Robbins y Judge, podemos encontrar:

- *Barreras para el cambio:* Cuando los valores compartidos no están alineados con los que persigue la organización, la cultura es un obstáculo. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando un ambiente pasa por un cambio rápido, la cultura deja de ser apropiada, de modo que la consistencia en el comportamiento es algo positivo cuando el ambiente es estable. Sin embargo, se llega a convertir en una carga y hace difícil la respuesta a los cambios del ambiente.
- *Obstáculos para la diversidad:* Cuando se incorpora nuevos empleados a la organización es probable que se espere que los nuevos trabajadores acepten los valores culturales de la organización, pues de lo contrario es difícil que se adapten o sean aceptados por los demás miembros. Aun así, las diferencias que estas personas llevan al lugar de trabajo pueden enriquecer el ambiente laboral. Las culturas fuertes generan una presión considerable para que los empleados se conformen, limitando el rango de valores y estilos que son considerados aceptables, haciendo que estos



comportamientos y fortalezas diferentes pueden estar fuera de lugar, convirtiéndolas en un obstáculo cuando eliminan con eficacia el valor agregado que las personas con formaciones distintas llevan a la organización.

- *Obstáculos para las adquisiciones y fusiones:* Muchas adquisiciones fracasan poco después de consumarse. La causa principal del fracaso es el conflicto entre las culturas organizacionales de cada una de las partes involucradas que no alcanzan a amoldarse entre sí. Parece irrelevante en una operación de esas características, aunque tener formas distintas de trabajar, valores opuestos, proyección de objetivos distintos, puede hacer muy difícil la integración corporativa. (Robbins Y Judge, 2009, P 557)

En ese sentido podemos esperar de la empresa Dulxelitos Snacks limitaciones en cuanto a la rigidez de las personas que toman decisiones para afrontar nuevas formas y métodos para lograr la evolución de la organización en distintos niveles. Sus propietarios se ven inclinados a adoptar el menor riesgo posible y evitar hacer cambios de lo que hoy por hoy funciona para la consecución de objetivos.

### **Cómo empieza una cultura**

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho históricamente y el grado de éxito alcanzado con esa forma de trabajar.



Los fundadores de una organización son los precursores culturales de ella. Su visión marca la tendencia inicial de lo que esta debería ser. No traen sesgos por costumbres o ideologías previas sino que aportan su impronta directamente y sin restricciones.

La creación de una cultura puede suceder de tres maneras.

- Los fundadores sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos.
- Crean pautas de socialización y pensamiento a estos empleados en su comportamiento y sentimientos.
- El comportamiento de los fundadores hace de modelo a seguir que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos e imitar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando a la organización le va bien, esta visión de los fundadores se convierte en el ingrediente principal de la fórmula del éxito.

(Robbins Y Judge, 2009, P 558)

### **Mantener viva la cultura**

Una vez que la cultura ha surgido, hay prácticas en el interior de la organización que ayudan a mantenerla. Son tres los aspectos más relevantes en el sostenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la dirección y los métodos de socialización.

- *Selección:* La meta del proceso de selección es identificar y contratar personal que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para cumplir su rol asignado dentro de la organización. Puede suceder que exista más de





un candidato que cumpla los requisitos solicitados, caso en el que cada perfil será evaluado respecto de su alineamiento a la cultura organizacional. De esta manera, el proceso de selección sostiene la cultura de una organización por medio de eliminar aquellos individuos que tal vez atacarían o minarían sus valores centrales.

- *Alta dirección:* Las acciones de la dirección también tienen un gran efecto en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y la forma en que se comportan las cabezas del ente, establecen normas que decantan a través de la organización, por ejemplo, el riesgo que es deseable correr, o cuánta libertad deben dar los gerentes a sus empleados, cuál es la vestimenta apropiada para asistir al trabajo, qué acciones son meritorias de aumentos de salario, ascensos y otras recompensas, etc.
- *Socialización:* No importa qué tan bueno sea la selección de personal que haga la empresa, los nuevos empleados no traen de fábrica la cultura de la organización. Como no están familiarizados con ésta, hay muchas probabilidades que alteren las creencias y costumbres que ya existen en la misma. Cuando la organización quiere ayudarlos a que se adapten a su cultura empieza un proceso de adaptación conocido como socialización. (Robbins Y Judge, 2009, P 559)

La etapa más crítica de este proceso es el momento de ingreso a la organización. Los trabajadores que no aprendan los comportamientos esenciales se arriesgan a quedar excluidos.



Sin embargo, la organización se encargará de involucrar socialmente a cada empleado durante toda su carrera en ella.

La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas:

- La primera etapa ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. Cada persona trae una serie de valores, actitudes y expectativas que se forma en cuanto al trabajo por realizar y a la organización que todavía desconoce.
- En la segunda etapa éste ve lo que la organización es en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad sean diferentes.
- En la tercera etapa el nuevo trabajador domina las aptitudes requeridas para el puesto, ejecuta con éxito los nuevos roles y se adapta fácilmente a la corriente cultural de la organización. (Robbins Y Judge, 2009, P 561)

### **Cómo aprenden la cultura los empleados.**

#### ***Historias***

Es común que existan historias que contengan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, éxitos sonados, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales. Estas historias dan explicaciones y legitimidad a la forma en que se desenvuelve la organización hoy por hoy.



### ***Rituales***

Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto.

### ***Símbolos materiales***

La distribución de las oficinas, tipos de automóviles que se da a los gerentes y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta. Estos símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamientos que son apropiados.

### ***Lenguaje***

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros aceptan la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

Con el tiempo es frecuente que las organizaciones desarrollen términos únicos para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. No es raro que los empleados nuevos se sientan abrumados con acrónimos y jerga, la que después de unos meses tienen incorporado en



su lenguaje. Una vez asimilado actúa como aglutinante que une a los miembros de una cultura o subcultura existente. (Robbins Y Judge, 2009, P 564).

## Dimensiones

Esta clasificación incluye los diferentes elementos de la cultura en una organización.

Podemos encontrar las siguientes dimensiones:

- *Dimensión interior*: principios filosóficos y éticos de una organización. Supone los criterios para llevar a cabo los objetivos establecidos.
- *Dimensión expresiva*: lenguaje técnico, lenguaje formal e informal, gestos y actitudes de la organización.
- *Dimensión simbólica*: aborda todos los símbolos que materializan la cultura (eslogan, logotipo, colores, frases).
- *Dimensión productiva*: edificios, mobiliario, maquinarias y tecnología en que se desarrolla la organización.
- *Dimensión histórica*: relato y hechos históricos que marcaron a la organización. Comienzos, hechos significativos que la ayudaron a crecer.
- *Dimensión comportamental*: se refiere a las virtudes y a los vicios en los comportamientos de una organización. (Aguirre y Dueñas, 2013, P 6)



## **Creación de una cultura organizacional ética**

El contenido y fuerza de una cultura influye en el clima ético de una organización y en el comportamiento de sus miembros dentro de la ética. Una cultura organizacional que conforme estándares éticos es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca agresividad y se centra tanto en los medios como en los resultados. Los agentes que toman decisiones tienen apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que entren en competencia por nada, y ponen atención a cómo y cuáles son las metas que se logran. Si la cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de los trabajadores.

Estas son algunas prácticas para fomentar una cultura ética en una organización:

- ✓ *Ser un rol modelo visible.* Los empleados observarán el comportamiento de la dirección como un parámetro que define el comportamiento apropiado. Cuando los altos directivos son vistos como personas que siguen caminos éticos, envían un mensaje positivo a todos los trabajadores.
- ✓ *Comunique expectativas éticas.* Se puede lograr mediante un código de ética organizacional que enuncie los valores fundamentales de la organización y las reglas éticas que se espera sigan los empleados.
- ✓ *Dé capacitación sobre ética.* Realización de seminarios, talleres y cursos acerca de la ética. Reforzar los estándares de conducta de la organización mediante capacitaciones a fin de aclarar cuáles prácticas están permitidas y cuáles no, y para enfrentar posibles dilemas éticos.



- ✓ *Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos.* Las evaluaciones del desempeño deben incluir una evaluación punto por punto de cómo se miden sus decisiones respecto del código de ética de la empresa. Las personas que actúen con ética deben ser premiadas de manera notoria, y aquellos faltos de ética ser castigados.
  
- ✓ *Brinde mecanismos de protección.* La organización necesita proveer mecanismos formales para que los empleados analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias.  
  
(Robbins Y Judge, 2009, P 566)

### **Creación de una cultura organizacional positiva**

Se define una cultura organizacional positiva como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga y promueve crecimientos individuales.

#### ***Desarrollo de las fortalezas del empleado***

Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas.

#### ***Premiar más que castigar***

Existe un momento y lugar para el castigo, también para los premios. Aunque la mayoría de las organizaciones se centran lo suficiente en el salario y los ascensos, es frecuente que olviden el poder de los premios más pequeños como los elogios. Muchos



directivos no hacen elogios porque temen que los empleados no se esforzarán más, o porque no les den valor a los elogios. Como por lo general los empleados no piden elogios, es común que los directivos no se den cuenta de los costos de no hacerlos.

### ***Énfasis en la vitalidad y crecimiento***

Una cultura organizacional positiva hace énfasis no solo en la eficacia de la empresa, sino también en el crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y muestra interés no sólo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa. La mayoría de los trabajadores siente que no aprenden ni crecen con su trabajo.

Resumiendo, existen beneficios en establecer una cultura positiva, pero una organización también necesita tener cuidado para ser objetiva, y no perseguirla más allá de la eficacia. (Robbins Y Judge, 2009, P 567, 568)

### **Espiritualidad y cultura organizacional**

En San Rafael la religión tiene una fuerte influencia en la comunidad. Existe una variedad de cultos que acapara prácticamente todo el espectro religioso existente a nivel mundial. Hay empresas del medio que no creen que los aspectos religiosos sean algo que se pueda compartir o valorar a nivel organizacional, ya sea por considerarlo algo personal o porque no entenderlo relevante para el proceso de generación de resultados.



El concepto de espiritualidad en el lugar de trabajo se remite a valores, ética, motivación, liderazgo y balance entre el trabajo y la vida personal. Las organizaciones espirituales se preocupan de ayudar a las personas a desarrollar y lograr todo su potencial. En forma similar, es probable que las organizaciones involucradas con lo espiritual se aboquen directamente a enfrentar los problemas creados por el conflicto entre el trabajo y la vida personal. Se pueden identificar cuatro características culturales que tienden a ser evidentes en las empresas espirituales:

- *Un sentido intenso de propósito.* Las organizaciones espirituales construyen sus culturas alrededor de un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización.
- *Confianza y respeto.* Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y apertura. Los directivos o gerentes no tienen miedo de admitir sus errores.
- *Prácticas humanísticas de trabajo.* Estas incluyen horarios flexibles de trabajo, premios basados en el grupo y la organización, disminución de las diferencias salariales y de estatus, garantías de los derechos del trabajador individual, dar poder a los empleados, y seguridad en el trabajo.
- *Tolerancia a la expresión de los empleados.* La característica final que diferencia a las organizaciones basadas en la espiritualidad es que no inhibe las emociones de los empleados. Permiten que las personas sean ellas





mismas, que expresen sus humores y sentimientos sin culpa o temor de una reprimenda. (Robbins Y Judge, 2009, P 570)

Dulxelitos Snacks es una empresa que está liderada por personas altamente influenciadas por el aspecto religioso y espiritual. Podemos incluir dentro de sus características la promoción de confianza, tolerancia y respeto con los empleados de la organización, aunque no creemos que se tome en consideración realizar prácticas que promuevan la espiritualidad en la organización más allá de promover los mencionados valores.



## **CAPÍTULO III: LIDERAZGO**

Toda empresa necesita alguien que lleve adelante a la organización. La mayoría sino todas las decisiones que toman los líderes repercuten directamente en el día a día de cada integrante.

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. (Robbins Y Judge, 2009, P 385)

Dulxelitos Snacks es una empresa familiar con lo que se encuentra expuesta al drama de “herencia directiva” de las organizaciones de este tipo. En muchas ocasiones podemos encontrar un sesgo en la selección del personal que toma las decisiones favoreciendo los lazos familiares por sobre las capacidades de cada individuo. Para ser líder no es suficiente con ostentar el cargo sino que se debe cumplir con ciertos requisitos técnicos y aptitudes personales.

Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo. (Robbins Y Judge, 2009, P 386)



## Comportamientos del líder

Podemos encontrarnos con que los directivos cumplen un rol más identificado con jefes que ostentan una posición jerárquica que a líderes con el compromiso necesario de conducir a la organización por el mejor camino posible.

Robert House a través de la teoría del camino-meta identificó cuatro comportamientos de los líderes.

- *El líder directivo:* Hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. Genera mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o generan estrés y cuando están muy estructuradas y bien planteadas.
  - *El líder apoyador:* Es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. Da como resultado un desempeño y satisfacción mayores de los empleados si éstos ejecutan tareas estructuradas.
  - *El líder participativo:* Consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
  - *El líder orientado al logro:* Establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. Incrementará las expectativas de los empleados acerca de que el esfuerzo conducirá a un desempeño alto.
- (Robbins Y Judge, 2009, P 398)



## Liderazgo carismático

Además de los tipos de liderazgo mencionados precedentemente podemos comentar la relevancia del liderazgo carismático. Hay personas que mediante el uso de su habilidad personal pueden influir directamente en la predisposición de los integrantes de la organización a acatar las órdenes y realizar sus obligaciones correctamente, se imponen a sus compañeros mediante el uso de su carisma para lograr seguidores y que las actividades fluyan en la dirección que éstos desean.

Algunas características clave de los líderes carismáticos son:

- Visión y articulación:* Tiene una visión que propone un futuro mejor que la actual, y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.
- Riesgo personal:* Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el autosacrificio para lograr la visión.
- Sensibilidad a las necesidades de los seguidores:* Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
- Comportamiento no convencional:* Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.” (Robbins Y Judge, 2009, P 413)



## **Liderazgo transformacional**

Este tipo de liderazgo es similar al de tipo carismáticos en cuanto a que inspiran a quienes los siguen, solo que los transformacionales lo hacen para que sus seguidores dejen de lado sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de lograr un efecto sorprendentemente amplio.

Ellos atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales. Cambian la visión que éstos tienen de problemas sin resolver al ayudarlos a que los analicen con otra perspectiva. Son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo.” (Robbins Y Judge, 2009, P 419)

Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también porque animan a quienes los siguen a que también ejerzan su creatividad.

Las metas son otro mecanismo clave que explica cómo funciona el liderazgo transformacional. Los seguidores de esta clase de líderes buscan metas ambiciosas, están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas de la organización y piensan que las que persiguen tienen importancia personal. (Robbins Y Judge, 2009, P 420)

## **La ética y el liderazgo**

La ética reflejada en sus líderes puede influir profundamente en una organización. No pasa desapercibido para los empleados el comportamiento de sus superiores jerárquicos. Para



lograr un mayor entendimiento y fidelizar al personal que conforma la empresa es muy importante que éstos vean a sus líderes comportarse en conformidad de principios éticos.

Se considera que los líderes éticos usan su carisma en forma socialmente constructiva para servir a otros. También está el tema del abuso del poder por parte de los líderes, por ejemplo, cuando se asignan grandes salarios mientras que buscan disminuir costos mediante el despido de empleados de mucha antigüedad. Debido a que son los altos ejecutivos quienes dan el tono moral en una organización, necesitan fijar estándares éticos elevados, demostrar éstos con su propio comportamiento y estimular y recompensar la integridad de los demás.

Es necesario que la eficacia del liderazgo considere los medios que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de éstas. (Robbins Y Judge, 2009, P 423)

### **La confianza y el liderazgo**

Podemos decir que si no existe confianza entre los integrantes de una organización ésta se encuentra transitando un camino sin destino futuro. Una de las bases más importantes de las relaciones interpersonales es la construcción de confianza entre las personas.

La confianza es una expectativa positiva de que otra persona no actúa de manera oportunista, implica familiaridad y riesgo. La confianza es un proceso que depende de experiencias, lleva tiempo formarla, construirla y acumularla.” Es muy difícil, o casi imposible, confiar en una persona de inmediato sin conocerla.



Cuando los seguidores confían en el líder están dispuestos a ser vulnerables ante las acciones de éste: confían en que no se abusará de sus derechos e intereses. Es improbable que las personas se fijen o sigan a alguien que perciben como deshonesto o que se aprovecha de ellos. La honestidad, por ejemplo, es una de las características que admiran la mayoría de las personas en sus líderes. (Robbins Y Judge, 2009, P 424)

### ***Tipos de confianza***

Existen distintos tipos de confianza dentro de las organizaciones. Consideramos que la mejor definición es la de Robbins y Judge donde podemos encontrar:

- *Confianza basada en la disuasión:* Las relaciones más frágiles se apoyan en la confianza basada en la disuasión. Una violación o inconsistencia destruye la relación. Esta forma de confianza se basa en el miedo o castigo si se viola la confianza. Los individuos con este tipo de relación hacen lo que dicen porque temen las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones.
- *Confianza basada en el conocimiento:* Es la más fácil de encontrar en las organizaciones. Existe cuando se tiene información adecuada sobre alguien como para entender lo suficiente y predecir con exactitud su comportamiento.
- *Confianza basada en la identificación:* Es el nivel más alto de confianza. Se alcanza cuando hay un contacto emocional entre las partes. La confianza existe porque los participantes entienden las intenciones del otro, aprecian sus actos y lo que desean. Esta comprensión mutua se desarrolla hasta el



punto en que cada uno actúa para el otro. En este nivel los controles son mínimos, pues no es necesario vigilar al otro porque hay una lealtad incuestionable. (Robbins Y Judge, 2009, P 425-426)

### ***Principios básicos de la confianza***

No todos los directivos toman en cuenta el gran efecto que produce tener una confianza consolidada dentro de la organización. Puede ser el ingrediente que contribuya a una mejora en la eficiencia y productividad de las actividades de la organización, o sea el elemento clave de la decadencia de la misma.

- *La desconfianza destruye la confianza:* Las personas que confían lo demuestran abriéndose hacia los demás, revelan información íntima y expresan sus verdaderas intenciones. Quienes no confían no son recíprocos, ocultan información. Unas cuantas personas desconfiadas pueden jugar en contra de toda la organización.
- *La confianza genera confianza:* Del mismo modo en que la desconfianza destruye la confianza, demostrar que se confía en los demás tiende a aumentar la reciprocidad. Al ofrecer dosis pequeñas de confianza limitan el castigo o pérdida que ocurriría si se abusara de ellos.
- *La confianza puede volverse a ganar:* Una vez que se pierde la confianza se puede volver a ganar, pero no en todos los casos. Cuando se rompe la confianza debido a que la otra parte falló en hacer lo que se esperaba de ella, es posible restaurarla acumulando comportamientos dignos de





confianza. Sin embargo, cuando ocurre con decepción el mismo comportamiento que destruyó la confianza, ésta nunca se recupera, aun si la persona decepcionada recibe disculpas, promesas o acciones para reparar el daño realizado.

- *Los grupos con desconfianza se destruyen:* Cuando los miembros del grupo desconfían unos de otros, persiguen sus propios intereses y no los del grupo. Tienden a sospechar unos de otros, están en guardia constante y limitan su comunicación con el resto del grupo. Estas acciones tienden a debilitar y eventualmente destruir al grupo.
- *La desconfianza por lo general reduce la productividad:* La desconfianza centra la atención en las diferencias entre los intereses de los miembros del grupo, lo que hace difícil que la gente visualice metas comunes. Cuando los empleados encuentran problemas evitan recurrir a los demás, pues temen que éstos se aprovechen de ellos. Un clima de desconfianza estimula el conflicto y retrasa la cooperación. (Robbins Y Judge, 2009, P 427)

### **Importancia de la participación empresarial en el proceso de la toma de decisiones**

Hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones, es decir, incluir a los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Es muy rara una decisión que pueda tomar una organización y que no afecte el día a día de los empleados. No es relevante el tipo de decisión que se trata, si afectan a



todos o a unos cuantos o si suponen un cambio radical o una modificación mínima de los procesos internos. Todas las decisiones tienen un impacto sobre el futuro de la organización y sobre sus integrantes, por lo que es conveniente evitar el descontento de las decisiones impuestas.

Algunas empresas están acostumbradas a los gerentes que no cuentan con colaboradores y no transmiten ninguna información, este tipo de políticas suelen no funcionar adecuadamente. Por lo general cuando una sola persona toma las decisiones se benefician de la rapidez en la toma de decisiones, pero hay otras circunstancias en las que será necesario pedir las opiniones de otros miembros de la organización.

El problema de las decisiones individuales reside en que no siempre se dispone de una visión que acapare toda la información necesaria para que la alternativa elegida sea la más beneficiosa y la responsabilidad de la ejecución recae sobre otras personas por lo que la responsabilidad del fracaso no recae sobre el responsable de la decisión, sino sobre el empleado que la ha ejecutado.

Una buena opción frente a esta situación se encuentra en establecer un pequeño intervalo de consultas, donde el responsable de tomar la decisión recaba nueva información, asume que la responsabilidad es suya pero fomenta la participación y comparte con todos su decisión.

También puede ocurrir que el responsable de la toma de decisiones reunirá a todos los implicados en este proceso de toma de decisión, expondrá los motivos que impulsan a intervenir y con su equipo definirán los objetivos. Una vez hecho esto, entre



todos trazarán las estrategias y reasignarán la responsabilidad y compromisos que cada uno debe asumir en la nueva situación.

Esta situación es la ideal para la mayor parte de las empresas y ante situaciones de fuertes cambios ya que nos permite recopilar toda la información necesaria al tiempo que ofrece la oportunidad de decidir a cada implicado.

Es importante que en nuestra organización los objetivos estén bien concretados y definidos, con una doble finalidad:

- Optimizar los recursos disponibles.
- Solucionar, de una manera integrada y eficaz, los problemas reales que puedan generarse.

Es indispensable que los empleados estén motivados y comprometidos, ayudando a que lo que se decidió se lleve a cabo. Si una persona colabora en el proceso de toma de decisiones estará más motivada y comprometida.

La participación es aconsejable en muchas situaciones pero no en todas, se debe considerar el contexto de cada empresa. A mayor participación en la toma de decisiones mayor consumo de tiempo, pero si no hay participación puede haber problemas de interpretación que pueden provocar pérdidas de tiempo posteriores. (Lazzati y Sanguineti, 2003, P 45-48)



## Alternativas de Participación

Como alternativa para hacer participar a los distintos integrantes de la organización en el proceso de toma de decisiones podemos encontrar los siguientes escenarios:

- Comportamientos directivos negativos:* El gerente emplea comportamientos directivos cuando en realidad debería ser más participativo. Esto afecta al rendimiento del personal.
- Comportamientos participativos negativos:* Este ocurre cuando las condiciones no son las adecuadas para la participación, por ejemplo, cuando se debe tomar una decisión urgente y no hay tiempo para hacer una reunión y que todos participen.
- Comportamientos participativos positivos:* Participan las personas y el proceso de toma de decisiones beneficia a todos.

La base de una buena participación es la escucha responsable, para lograr una comunicación efectiva. La escucha responsable requiere cambios de hábitos. Requiere práctica. Puede no ser fácil, pero los resultados serán entre otros:

- Conversaciones efectivas de resolución de problemas.
- Aumento de confianza en las relaciones.
- Incremento de la productividad y motivación.
- Mejores reuniones de trabajo.



- Aceptación de nuevas ideas. (Lazzati y Sanguinetti, 2003 P 35-38)

### **Comunicación efectiva de las organizaciones**

La comunicación en las organizaciones es de vital importancia ya que, si el mensaje o la información que se quiere transmitir no es entendible, este puede causar malas interpretaciones que pueden llevar a la empresa al fracaso.

“La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas”(Bonilla Gutiérrez,1988).

Tanto el emisor como el receptor deberán poner atención al momento en que se transmite el mensaje y escuchar bien cuando el jefe u otra persona esté dando información.

Es importante que todas las personas que trabajan en una empresa den sus puntos de vista para que la comunicación que se genere sea efectiva y juntos puedan resolver los problemas que se formen dentro de la organización.

La comunicación fundamenta el trabajo en equipo. Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco hay atención de clientes o público, ni relaciones humanas hacia dentro o fuera de la empresa. Sin comunicación no hay autoestima, autocontrol, ni desarrollo personal.

Si la comunicación que se da en las organizaciones es buena, ayudará a fomentar una buena relación entre todos y que las cosas salgan de la mejor manera posible. Para ello es fundamental que existan mecanismos adecuados de comunicación accesible a todo el personal.



Los beneficios de una comunicación efectiva son:

- Que la información relevante llegue a todos.
- Mejorar el entendimiento entre las personas.
- Mantenerlos informados de las cosas que también les interesan.
- Aumenta el sentido de pertenencia y la motivación.
- Permite mejorar las herramientas internas y externas para la comunicación.
- Mejora el clima.
- Propicia metas en común.
- Evita futuras complicaciones.(Bonilla Gutiérrez,1988, P 38-40)

Muchas empresas no le dan tanta importancia a este tema, viéndose envueltas en una falta de comunicación que con el tiempo disminuye el desempeño laboral y los resultados. Es indispensable que los trabajadores sientan que son importantes y que forman parte de la organización, esto ayudará a que no se creen barreras de comunicación y que el empleado esté satisfecho para dar lo mejor de sí mismo.



## **CAPÍTULO IV: DULXELITOS SNACKS.**

### **Antecedentes históricos.**

Dulxelitos nació en el año 1995 a raíz de una asociación entre Gustavo Gijón y su tío Roberto Chinarro. Cada uno de los socios era representante de productos alimenticios con lo cual decidieron unirse para independizarse de las empresas que representaban y emprender en el mercado por sus propios medios. La empresa dio sus primeros pasos como una sociedad de hecho, dedicada a la distribución de productos alimenticios proyectando a futuro la fabricación y distribución de productos tipo snack. Sus operaciones se limitaban al sur de la provincia de Mendoza, siendo los departamentos de San Rafael, General Alvear y Malargüe, sus principales clientes y consumidores.

Con el paso del tiempo la organización fue creciendo para lo cual tuvo que incorporar personal para desarrollar sus actividades. Actualmente cuenta con 11 empleados que están divididos en las fábricas ubicadas en distintos lugares de la Provincia de Mendoza. En el 2001 se abrió la primera fábrica de Tutucas, dos años después la fábrica de papas fritas. La sociedad de hecho adoptó el formato de una S.R.L., bautizando al emprendimiento bajo la razón social PRODUGAL S.R.L.

Las operaciones se llevan a cabo en las distintas unidades de producción y almacenamiento conformadas de la siguiente manera:

- Fábrica de explotación de tutucas: 1.
- Fábrica endulzadora de tutucas: 1.



- Fábrica de papas fritas: 2.
- Depósitos: 5.
- Oficina Administrativa: 1.

En los Depósitos se fracciona la mercadería fabricada y se la envía a los diferentes comercios. Al ser una empresa pequeña, los puestos son flexibles adaptándose a las necesidades y demandas requeridas.

Los productos que se comercializan son galletas, y cereales de dos fábricas distintas en conjunto con la elaboración de productos tipo snack (Ej. papas fritas, conitos, cascarones, maíz inflado, palitos de maíz, maní salado, maní tostado, palito salado) y productos de repostería (almidón de maíz, azúcar impalpable, granas de colores y esencia de vainilla).

Los principales *proveedores* de Dulxelitos son:

- Maíz Inflado y azúcar: de Los Molinos de Córdoba GRANAM S.R.L.
- Chizitos y Bolitas (puflitos): Águila y Águila S.R.L.
- Aceite: Angulo S.A.
- Papas: Productores privados de Mar del Plata, Córdoba, etc.

Las maquinarias con las que cuentan son: peladoras, lavadoras, cortadoras, freidoras, saladoras, enfriadora, cañones de explosión para inflar el maíz, endulzadoras y envasadora de catorce balanzas entre otras.





La distribución de los productos se realiza en los Departamentos de San Rafael, General Alvear, Malargüe, extendiendo su rango de acción a Neuquén, La Pampa, San Luis, Río Negro y Chubut.

Sus socios fundadores siguen participando activamente de la empresa, siendo Roberto encargado del área financiera y Gustavo el responsable del área comercial.

### **Primera interacción.**

Si tomamos en cuenta las siete características principales de la cultura organizacional de Robbins y Judge podemos ver que Dulxelitos tiene una estructura organizacional muy particular. En cuanto a Innovación y aceptación del riesgo, estamos ante una empresa que no estimula la creatividad de sus empleados ni los anima a tomar riesgos innecesarios. Con que cumplan su función es más que suficiente, lo que hace que la Atención al detalle, sea una característica relevante de los integrantes de la organización. Dulxelitos tiene una combinación interesante respecto de su orientación, sin ser la principal, la orientación a los resultados es importante ya que los dueños consideran los fines comerciales un valor (*“el ganar dinero es una cuestión natural del hombre”*). La responsabilidad y el respeto son tenidos como valores fundamentales de la empresa por lo cual se nota una inclinación hacia la orientación a la gente, y por último pero no menos importante debido a su actividad la orientación a los equipos es fundamental para el desarrollo de sus actividades diarias. Respecto de la agresividad se nota una característica lejana dentro de la organización ya que no forma parte de la visión de los dueños ni fomentan la competitividad entre sus colaboradores. La Estabilidad sí se puede tomar como una característica muy destacada para esta empresa en particular, ya que dentro de sus planes y



proyectos siempre se encuentra presente la idea de expansión de actividades y líneas de productos. La organización percibe un futuro de crecimiento, con nuevas líneas de productos y mejoras de los ofrecidos, intentado optimizar el espacio físico donde se desarrollan las actividades.

### **Análisis organizacional.**

Analizando la cultura organizacional de Dulxelitos estamos ante una cultura que se puede definir como fuerte, uniforme y dominante. Es promovida directamente por los propietarios de la empresa, transmitida a sus empleados a través del diálogo y trabajo diario, donde la forma de actuar de todos los integrantes de la organización está directamente orientada a los valores cristianos de sus líderes. Los principales valores sobre los que se funda la empresa son la honestidad y una fuerte influencia de los principios cristianos, lo que les lleva a hacer las cosas tratando de mantenerse al margen de actividades que estén por fuera de la ley o incurrir en acciones que puedan provocar un daño a otras personas. El ambiente laboral no es flexible aunque se fomenta la unión y se desalientan los conflictos internos. Son estos valores el principio rector de todas las interacciones personales dentro de la empresa. El hecho de que no exista mucha rotación de personal y que todos pertenezcan a las mismas orientaciones religiosas influye directamente en la aceptación de la cultura como única e indiscutible. Todos dentro de la organización tienen claras la forma correcta de actuar y cuáles son las incorrectas. Esto hace más llamativo el hecho de que hemos encontrado que muchos de los empleados, sin estar insatisfechos no sienten un sentido de pertenencia por la empresa, aunque sí son leales a ella en lo que respecta a su comportamiento laboral, lo que nos hace acordar a la “Teoría de Herzberg”. Frederick Herzberg fue un psicólogo industrial y organizacional estadounidense que propuso



una teoría bifactorial donde afirmaba que existía un vínculo entre el rendimiento laboral de las personas y su nivel de satisfacción en su ambiente laboral. Para afianzar su equipo de trabajo Dulxelitos Snacks debería invertir en prácticas de Recursos Humanos que permitan entender mejor a los integrantes de su organización y mejorar el funcionamiento interno, logrando reforzar y afianzar el compromiso de aquellos que hacen que la empresa funcione. No significa que esta insatisfacción del personal atente contra sus empleadores, un claro ejemplo es la inexistencia de robos y fuga de información de sus integrantes, enmarcando esta cultura como una cultura organizacional orientada a la ética. Existen pequeñas subculturas dentro de cada sector o fábrica que tienen su propio lenguaje, rituales e historias, sin embargo, responden a la lógica de la afinidad del día a día como se puede dar en la mayoría de empresas de San Rafael.

Hay formalización en algunos puestos de trabajo sin embargo no existe en todos ellos. Por ejemplo, el empleado que trabaja en la explotación de tutucas cumple una función estandarizada en su puesto; en cambio los empleados del depósito necesitan tener una mayor flexibilidad a la hora de ocupar un cargo. Al tratarse de una cultura fuerte no es necesaria la implementación de documentos que dirijan el comportamiento de cada persona, no existen manuales de procedimientos o funciones en todas las áreas de la empresa.

Lo que distingue a la empresa Dulxelitos de las demás a decir de los dueños es el “*tratar de hacer las cosas lo mejor posible*”, detalle que se puede apreciar en la calidad de sus productos, sus envases (característica propia de los productos de Dulxelitos) y el hecho de ser una empresa familiar.

Los gerentes y el personal se caracterizan por intentar resolver los conflictos a través del diálogo. La forma de administración de los gerentes es tradicional, cuando surge algún conflicto



los jefes llaman a su oficina a los involucrados en el mismo y se trata de solucionarlo de la mejor manera posible conversando. De todas maneras estas alternativas de solución no siempre son eficaces.

Se puede deducir que los jefes tienen un buen desempeño en su rol y los empleados están muy motivados con su trabajo ya que desde el inicio de la empresa solo ha habido dos despidos con raíz en algún conflicto. Cuando alguien abandona la empresa suelen estar relacionados a motivos personales o de un mutuo acuerdo entre empleado y empleadores.

Los símbolos que caracterizan la cultura de Dulxelitos no van de la mano de lo material, todos sus integrantes se reconocen como austeros y están alejados de la ostentación u opulencia.

En cuanto a la dimensión interior como dijimos anteriormente se puede observar la presencia de valores y principios religiosos lo cual va de la mano con la dimensión comportamental. En Dulxelitos los principios y valores son fundamentales para todos. La dimensión expresiva es informal, siendo la mayor parte del personal operarios sin especialización técnica. En la dimensión productiva encontramos tres fábricas, cinco depósitos y una oficina administrativa para desarrollar las actividades de la empresa. Algo que notamos fue que para la dirección de la empresa la dimensión histórica no es algo relevante a compartir con sus integrantes, ya que no lo consideran como un aspecto que les interese a sus empleados.

La cultura organizacional de Dulxelitos tiene una tendencia a considerarse como una cultura organizacional positiva:



Algunas fortalezas que se pueden destacar son:

- la honestidad, y el respeto como valores básicos en los que se funda la empresa, la buena comunicación y la responsabilidad (compromiso).
- La preocupación por los empleados en aspectos tales como: sueldos en tiempo y forma, tenerlos en los libros, aportes jubilatorios, mutual, etc.
- La calidad del producto y buena atención.
- Trabajadores altamente motivados.
- Orientación a los resultados.

Sin embargo, no todos los aspectos de la empresa son positivos. Si hablamos de sus líderes pueden tomar el camino autoritario en muchas ocasiones. Los directivos pueden ser categorizados como líderes directivos. Comparten algunas características de los líderes carismáticos como la visión y articulación, o la sensibilidad a las necesidades de los seguidores, pero están alejados del riesgo personal y del comportamiento no convencional. No son flexibles respecto de la forma en que se desarrollan las tareas o de la innovación de lo que se viene trabajando por lo que se alejan del liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo afecta directamente a la confianza dentro de la organización, encontrándonos con un tipo de confianza basado en la disuasión. Las extensiones de control son relativamente angostas ya que las decisiones siempre son tomadas por los dueños (centralización).

Las decisiones de venta son tomadas por Gustavo; las decisiones de fábrica (compra de máquinas y cambios en la fábrica) son tomadas por Roberto.



Algunas debilidades son:

- La empresa Dulxelitos siempre ha trabajado de la misma manera, y todo “*siempre ha funcionado así*” por esto podemos hipotetizar que la forma de trabajar es rígida, impidiendo el desarrollo de la empresa, de los empleados o aumentar la eficiencia y la eficacia de esta.
- Problemas en la comunicación.
- Poca participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Confianza débil entre los integrantes de la organización.

Algunas normas tanto explícitas como implícitas tienen que ver con:

- Dueños: tratar de la mejor manera a los empleados, cuidarles el trabajo, pagarles en tiempo y forma, darle todos los beneficios laborales cumpliendo con las obligaciones previsionales de las leyes correspondientes.
- Empleados: Focalizarse en tener un buen rendimiento, comportamiento adecuado, responsabilidad con el dinero que maneja cada uno, puntualidad, portación y cuidado de la ropa de trabajo provista por la organización, así como respetar los horarios asignados para el desayuno y el trabajo propiamente dicho.

Los dueños de Dulxelitos piensan que la mayoría de sus clientes están satisfechos con la empresa y sus productos porque los siguen eligiendo desde hace más de treinta años, afirmación que los empleados avalan. Una de las políticas principales de atención al consumidor es que en



caso de existir algún cliente insatisfecho con algún producto se lo cambian sin hacer ningún tipo de demandas primando la satisfacción del cliente.

El método utilizado para recabar la información fue la entrevista semidirigida realizada a los jefes de la empresa (Roberto y Gustavo) y a dos trabajadores de la misma. Además, se realizó un cuestionario a todos los trabajadores evaluando los aspectos básicos del ambiente laboral.



## CONCLUSIÓN

Dulxelitos es una empresa pequeña cuyos puestos de trabajo no tienen demasiada especificación, tampoco cuenta con un organigrama general de la estructura organizativa. Al dialogar con el dueño de la empresa nos expresó que no creía tener ninguna necesidad de ello, que tal vez nosotros podríamos ayudarlo a identificarlas. Señaló que “siempre ha funcionado bien así”. Consideramos que nuestra intervención podría servir para que se replanteen y cuestionen aspectos que nunca consideraron como un problema y de esta manera tener una visión compatible con los tiempos modernos en los que vivimos, su liderazgo rígido puede representar una gran desventaja competitiva en los constantes cambios que vive nuestra sociedad.

Se destaca el clima de la empresa ameno y amigable, pero es muy relevante que los empleados a pesar de no estar insatisfechos, no tienen un sentimiento de pertenencia fuerte con respecto a la organización. Esto puede estar dado porque el grupo de personas que trabajan es muy heterogéneo, generando la existencia de grandes diferencias entre sus integrantes.

Analizar una empresa como lo es Dulxelitos Snacks nos lleva a detenernos en el impacto que pueden generar los valores de los empresarios de San Rafael. Una empresa no es solo un medio para generar resultados, sino que actúa como una fuente de influencia en la vida de sus integrantes dentro y fuera de la organización. A lo largo de los años esta empresa fue creciendo y nunca perdió de vista sus objetivos. Con un enfoque con columnas vertebrales tales como el respeto hacia los demás y la promoción de sana competencia, han logrado establecerse no solo en la comunidad Sanrafaelina sino en otras provincias. La metodología aplicada desde su fundación ha logrado una gran calidad de los productos comercializados, promoción de honestidad, responsabilidad y respeto dentro y fuera de la organización, generando una buena imagen de la empresa en el entorno. No todo son elogios y halagos, como en muchas organizaciones que buscan crecer, existen dificultades en la comunicación, poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones y empleados con una marcada tendencia hacia la disconformidad y desinterés organizacional.

Para que esta organización logre sus objetivos, es importante que se continúen generando espacios de encuentro e intercambio de ideas, que se promueva la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones alentando la comunicación en búsqueda de una mayor satisfacción de los integrantes de la organización, afianzándose con el lugar de trabajo. Esto se traducirá en una mayor motivación y sentido de pertenencia de quienes forman parte de Dulxelitos Snacks, logrando prolongar en el tiempo a esta pequeña gran organización de nuestro querido Departamento de San Rafael.





## **ANEXO I: Entrevistas a Dueños y Empleados**

### **Entrevista a Gustavo Gijón, dueño de la Empresa Dulxelitos.**

- *¿Qué distingue a su empresa de las demás?*

Es una empresa familiar. Nos distingue la calidad y además que en los envases nuestros se ve el producto que vas a comprar. En los envases de otras, no.

- *¿Cómo visualiza la Empresa en un futuro?*

En crecimiento. Hay planes para hacer galpones nuevos, mejorar los envases, más espacio...

- *¿Cuáles son los principios y valores básicos sobre los que se funda la empresa?*

Honestidad. Que los envases lleven los gramos que dicen llevar. Lo que dice la etiqueta es lo que va adentro.

- *¿Cómo es el clima?*

En general es bueno.

- *¿Cuáles son las normas de la Organización?*

Muchas no tenemos. Los horarios, no fumar. La ropa de trabajo, cosas que a veces se cumplen y a veces no. No somos muy estrictos. También el desayuno, que sea individual porque antes se hacía en grupo y estaban mucho tiempo charlando.

- *Ud. ¿Cree que los clientes están satisfechos con la Empresa?*

Sí, porque tenemos clientes de hace 30 años y nos siguen eligiendo.



- *Cuando ha surgido un conflicto, ¿Cómo lo han resuelto?*

Conflictos entre empleados no hay muchos. Entre empleado y patrón sí. Pero se han terminado resolviendo con despidos, si hay un extremo, el despido. Sino obviamente, se conversa.

- *¿Quiénes proveen la materia prima de la empresa?*

Los principales proveedores de Dulxelitos son: el del maíz Inflado y azúcar, Los Molinos de Córdoba GRANAM S.R.L; el de los Chizitos y Bolitas (puflitos): Águila y Águila S.R.L; el del aceite: Angulo S.A y el de las papas son productores privados de Mar del Plata, Córdoba, etc.

- *¿Con qué maquinaria cuentan en la empresa?*

Bueno son varias: peladoras, lavadoras, cortadoras, freidoras, saladoras, enfriadoras; cañones de explosión para inflar el maíz, endulzadoras, envasadora de catorce balanzas.

- *¿A dónde distribuyen la mercadería?*

Se realizan a San Rafael, General Alvear, Malargüe; Neuquén, La Pampa, San Luis, Rio Negro y Chubut

- *¿Quién y de qué forma toman las decisiones? ¿Los empleados participan de las mismas?*

Las decisiones de venta son tomadas por Gustavo; las decisiones de fábricas, como compra de máquinas y cambios en la fábrica son tomadas por Roberto. Los empleados opinan y sugieren ciertos aspectos que pueden beneficiar a la empresa.



- *¿Por qué cree que la gente elige Dulxelitos?*

Por el precio, ya que es un producto más económico que la competencia, porque les gusta el envase y el sabor de nuestros productos.

#### **Entrevista a Roberto Chinarro, dueño de la empresa Dulxelitos**

- *¿Qué distingue a su empresa de las demás?*

Mira no te voy a decir que somos mejor que otras empresas, nosotros buscamos hacer las cosas de la mejor manera, tratando de alcanzar un objetivo, si lo logramos o no, bueno, eso depende de los que estamos acá.

- *¿Cuáles son los principios y valores básicos sobre los que se funda la empresa?*

En principio tenemos como base principios cristianos, que nos lleva a hacer las cosas tratando de no entrar en actividades que estén fuera de “la ley” o hacer mal. Anexado a esto hay cuestiones comerciales: ganar dinero, se trabaja para eso, como cuestión natural del hombre.

- *¿Cómo es el clima?*

Variable. Eso pasa porque se trabaja con gente de distintas culturas, venimos cada uno de un lugar distinto, de familias distintas, no todos somos iguales, no aplicamos la misma filosofía, hay choques, pero en general estamos contentos, hemos formado un grupo bueno, pero bueno siempre hay alguien que desentona.



- *¿Cuáles son las normas de la Organización?*

De nosotros como dueños tratar de la mejor manera a los empleados, cuidarles el trabajo, pagarles en tiempo y forma, darle todos los beneficios laborales que les correspondan: tenerlos en los libros, aportes, mutual, jubilación.

De ellos exigimos el mejor de los rendimientos y buen comportamiento.

- *Ud. ¿Cree que los clientes están satisfechos con la Empresa?*

Algunos sí, otros no. La mayoría sí porque tenemos una carrera que lleva 43 años, hemos logrado clientela por la confianza y el tiempo hay evidencia de que sí, sobre todo porque nos manejamos con principios que la gente los nota. Si hay algún producto, lo cambiamos, tratamos de resolver todos los problemas a la gente en la medida que podamos.

- *Cuando ha surgido un conflicto, ¿Cómo lo han resuelto?*

Los resolvemos tratando de buscar la mejor solución, donde ninguno salga dañado, no buscamos nuestro propio beneficio. Tratamos de charlarlo, de llegar a un acuerdo, si despedimos gente es porque no hemos logrado que esa persona cumpla con los principios. Hay otros que se van por un convenio de mutuo acuerdo por alguna situación personal, pero igual despedir, solo hemos echado a dos.

#### **Entrevista a un Empleado de la Empresa Dulxelitos: Daniel.**

- *¿Cuáles son los principios y valores principales sobre los que se funda la empresa?*

La honestidad, creo. Eso.



- *¿Cómo es el clima?*

Bien. Bueno. Es como dice el jefe, esto es como una cadena, y tenemos que tirar todos para el mismo lado. Así que hay compañerismo.

- *¿Cuáles son las normas de la Organización?*

Ser puntuales, permanecer en el puesto. Ponele yo trabajo ahí atrás, pero si me llaman adelante tengo que ir.

- *¿Crees que los clientes están satisfechos con la Empresa?*

Si, yo creo que sí.

- *Cuando ha surgido un conflicto, ¿Cómo lo han resuelto?*

Y, si hay un conflicto entre nosotros el dueño te llama a la oficina y te habla de buena manera, te lleva y te habla en privado. Te dice ‘cuidado que de afuera se ve el mal ambiente, de afuera lo notan’.

#### **Entrevista a un empleado de la empresa Dulxelitos: Valentín**

- *¿Cuáles son los principios y valores principales sobre los que se funda la empresa?*

Se trabaja mucho con la calidad del producto, hay respeto con los clientes y proveedores, y la responsabilidad.

- *¿Cómo es el clima?*

De amistad, es una empresa familiar.



- *¿Cuáles son las normas de la Organización?*

El cumplir un horario, la responsabilidad con la plata con que cada empleado maneja.

- *¿Crees que los clientes están satisfechos con la Empresa?*

Sí, en cuanto a los clientes se trata de satisfacerlos, siempre en la medida en que se pueda satisfacer, si no se puede y bueno, no se puede.

- *Cuando ha surgido un conflicto, ¿Cómo lo han resuelto?*

Cuando hay un conflicto el problema con el empleado se ha charlado.



## ANEXO II: Cuestionario Realizado a los Trabajadores

Por favor responda las siguientes preguntas cerrando con un círculo la respuesta que le parezca según su opinión. Es de carácter ANÓNIMO.

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
¿Cómo es el clima de trabajo en la Empresa?	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No podría describirlo
De acuerdo con lo siguiente: ¿Qué es lo mejor que tiene la empresa para usted?	Infraestructura (espacio físico)	Remuneración (sueldos)	Capacitación y formación	Trabajo en equipo	Estilo de Liderazgo	Comunicación interna
	Reconocimiento por parte de los jefes	Oportunidades de desarrollo profesional	Valores culturales	Imagen de la empresa en el entorno	Otro:	
De acuerdo con lo siguiente: ¿Qué es lo peor que tiene la empresa para usted?	Infraestructura (espacio físico)	Remuneración (sueldos)	Capacitación y formación	Trabajo en equipo	Estilo de Liderazgo	Comunicación interna
	Reconocimiento por parte de los jefes	Oportunidades de desarrollo profesional	Valores culturales	Imagen de la empresa en el entorno	Otro:	
Del 1 al 10 ¿Cuán conforme se siente en esta empresa?						

Fuente: Elaboración propia



**ANEXO III: Resultados del Cuestionario “Clima y Cultura Organizacional”**

¿Cómo es el clima?	E=2 MB=3 <b>B=5</b> R/M/NS=0
¿Qué es lo mejor?	<b>Oportunidades de Desarrollo Profesional=2</b> <b>Estilo de Liderazgo=2</b> <b>Trabajo en equipo=2</b> Imagen de la empresa en el entorno=1 Remuneración=1 Reconocimiento por parte de los jefes=1 Infraestructura=1
Mayor insatisfacción	<b>Comunicación Interna=6</b> Infraestructura=2 Reconocimiento por parte de los jefes=1 Otros: “Algunos compañeros de trabajo”=1
Motivación	<b>10 (diez)=6</b> 9 (nueve)= 1 8 (ocho)= 2 7 (siete)= 1

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la empresa Dulxelitos





Dulxelitos es una empresa familiar, que se caracteriza por su orientación a la gente y a los resultados, honestidad, y calidad en sus productos. Es una empresa verticalista, y con extensiones de control angostas.

En los cuestionarios y entrevistas realizados en la empresa se calificó al clima como “bueno”, y los trabajadores se definieron como altamente motivados.

A su vez, definieron que lo más insatisfactorio era la comunicación interna. Debido a esto, se propone la realización de cuestionarios que constan de 20 preguntas a responder de manera anónima para evaluar en profundidad los aspectos de la comunicación que generan mayor insatisfacción.



### **ANEXO IV: Encuesta Comunicación**

Estimado Colaborador: Agradecemos su disposición para responder el siguiente cuestionario que consta de 20 afirmaciones. El mismo es de carácter ANÓNIMO. Las respuestas, no son correctas o incorrectas, sino que responden a la percepción que cada trabajador tiene del ambiente en que se desempeña.

A raíz del estudio anterior, donde se evaluaron varios aspectos de CLIMA ORGANIZACIONAL, se detectó cierta insatisfacción acerca de la COMUNICACIÓN. La comunicación efectiva es una necesidad de todas las empresas, ya que favorece el buen clima, mejora las relaciones interpersonales, la motivación y el logro de objetivos. La sustentabilidad de una organización depende de la calidad de los procesos de comunicación.

Desde ya, muchas gracias.

Las posibles opciones son:

1	Relativamente En Desacuerdo
2	Relativamente de Acuerdo
3	De Acuerdo
4	Muy de Acuerdo

- Podemos dar nuestras opiniones en el trabajo.
- La información por parte de los jefes es transmitida claramente a los trabajadores
- Hay claridad en la transmisión de información entre los compañeros de trabajo
- Los jefes nos dan de manera oportuna la información necesaria.



- Cuando hay una queja por parte de los clientes o proveedores de la empresa, esta es transmitida oportunamente a los responsables.
- Cuando hay conflictos, se pueden resolver de manera conjunta.
- Cuando alguien quiere hacer a otro una crítica lo hace de manera directa y constructiva (no con comentarios a otras personas, rumores, sarcasmo, etc).
- Ha habido algún problema de trabajo, a causa de la mala comunicación.
- La información relevante es compartida entre las tres áreas de la empresa (Depósito, fábrica de papas, fábrica de tutucas).
- Las herramientas de comunicación que se utilizan en la empresa son suficientes. (Grupos de WhatsApp, Facebook, celulares).
- Las herramientas para que los agentes externos a la empresa se comuniquen con la misma son eficientes. (Página Web, Facebook, teléfonos).
- Hay reuniones de trabajo que favorecen la comunicación.
- La calidad de la información favorece una buena resolución de conflictos.
- Sé qué se espera de mí en el trabajo.
- Nuestro jefe nos comunica los logros de la empresa y nos hace partícipes.
- Nuestro jefe comunica las dificultades que atraviesa la empresa en el momento en que aparecen.

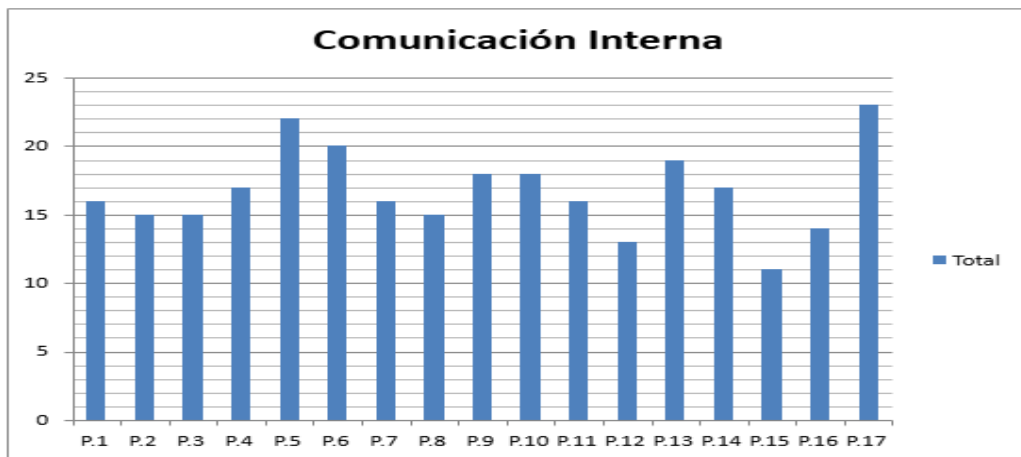
Considero que si mejora la comunicación mejorará el rendimiento empresarial.



### Resultados de las encuestas

Preguntas	A	B	C	D	E	F	Total
P.1	4	2	3	2	3	2	16
P.2	3	1	2	4	3	2	15
P.3	3	1	3	3	2	3	15
P.4	3	3	2	3	4	2	17
P.5	4	4	4	4	4	2	22
P.6	4	4	3	4	4	1	20
P.7	4	2	2	3	3	2	16
P.8	2	4	2	1	2	4	15
P.9	2	4	3	2	4	3	18
P.10	3	1	4	3	4	3	18
P.11	4	1	3	3	2	3	16
P.12	2	2	2	1	3	3	13
P.13	3	2	3	4	4	3	19
P.14	4	3	3	2	4	1	17
P.15	3	2	2	1	1	2	11
P.16	3	2	2	1	3	3	14
P.17	4	4	4	3	4	4	23

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la empresa Dulxelitos



Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la empresa Dulxelitos



## **REFERENCIAS**

- AGUIRRE, JIMENA. Y DUEÑAS RAMIA, GERMÁN. Comportamiento Organizacional, Praxis n°2 Sistema cultural de la Organización, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS, 2013
- ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. Comportamiento organizacional. Decimotercera edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009
- BONILLA GUTIERREZ, C. La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. México, 1988.
- LAZZATI, S. y SANGUINETI, E. Gerencia y liderazgo, EDICIONES MACCHI, Buenos Aires, Argentina, 2003..
- PITHOD, ABELARDO F. Comportamiento organizacional. Psicología de las organizaciones, FUNDACIÓN UNIVERSIDAD A DISTANCIA “HERNANDARIAS”, Buenos Aires, 1993.



## DECLARACIÓN JURADA

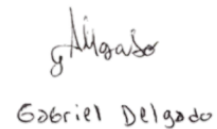
Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayan dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras y que no transgrede o afecta derechos de terceros.

San Rafael, Mendoza 04 de octubre de 2024.



María Franz

Nº de Legajo: 28004.  
DNI: 37.608.768



Gabriel Delgado

Nº de Legajo: 29381.  
DNI: 39.020.814