



**Trabajo final de egreso: tesis de investigación.**

**“La incidencia del área de recursos humanos dentro de industrias metalúrgicas en la localidad de San Vicente para mejorar el bienestar laboral de sus colaboradores”.**

Nocione, Yazmin Macarena.

DIRECTOR: Delfini, Marcelo.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación analiza la incidencia del área de Recursos Humanos en el bienestar laboral de los colaboradores de las industrias metalúrgicas de la localidad de San Vicente, provincia de Santa Fe. A lo largo de las últimas décadas, la función de Recursos Humanos ha evolucionado desde un rol predominantemente administrativo hacia una posición estratégica, orientada al desarrollo del capital humano y a la creación de entornos laborales saludables y sostenibles. En este sentido, el estudio aborda la relación entre diversas prácticas de gestión, tales como la comunicación interna, el reconocimiento, la capacitación, los sistemas de compensación y el clima organizacional, y su impacto en la motivación, la satisfacción y la salud emocional de los trabajadores.

La investigación, de tipo descriptiva y con enfoque cualitativo, se basa en la realización de entrevistas semiestructuradas a responsables del área de Recursos Humanos, directivos y dueños de industrias locales. Los resultados evidencian una escasa formalización del área en la mayoría de las empresas analizadas, donde las acciones vinculadas al bienestar laboral se limitan, en gran medida, al cumplimiento de requisitos normativos, sin el desarrollo de estrategias integrales de gestión de personas.

No obstante, se destaca una valoración positiva del clima laboral, así como un reconocimiento creciente de la necesidad de implementar políticas que fortalezcan la motivación, el desarrollo profesional y la conciliación entre la vida laboral y personal. En consecuencia, se concluye que la profesionalización del área resulta clave para mejorar el bienestar organizacional.

Palabras clave: recursos humanos, industrias, bienestar laboral.

## **Abstract**

This research paper analyzes the impact of the Human Resources area on the well-being of employees in metalworking industries located in San Vicente, Santa Fe province. Over the past decades, the Human Resources function has evolved from a predominantly administrative role to a strategic position, focused on the development of human capital and the creation of healthy and sustainable work environments. In this context, the study examines the relationship between various management practices, such as internal communication, recognition, training, compensation systems, and organizational climate, and their impact on employees' motivation, satisfaction, and emotional well-being.

The research adopts a descriptive approach with a qualitative methodology and is based on semi-structured interviews conducted with Human Resources managers, executives, and owners of local industries. The results reveal a low level of formalization of the Human Resources area in most of the companies analyzed, where actions related to employee well-being are largely limited to compliance with regulatory requirements, without the development of comprehensive people management strategies.

However, a positive perception of the work environment is highlighted, along with a growing recognition of the need to implement policies that strengthen motivation, professional development, and work–life balance. Consequently, it is concluded that the professionalization of the Human Resources area is essential to improve organizational well-being.

Keywords: human resources, industries, employee well-being.

## **Introducción:**

El área de Recursos Humanos (RR.HH.) ha experimentado una evolución significativa a lo largo de las últimas décadas, pasando de una función predominantemente administrativa a constituirse como un actor estratégico dentro de las organizaciones, promoviendo no solo la productividad, sino también el desarrollo integral del capital humano (Ulrich et al., 2019; Chiavenato, 2019). En la actualidad, su rol no se limita a la gestión operativa del personal, sino que se orienta también al desarrollo integral del capital humano, a la mejora del clima organizacional y a la promoción del bienestar laboral.

Su rol, juega un papel fundamental para abordar desde un enfoque integral la implementación de programas y planes de acción, ajustes en las condiciones laborales y la creación y mejora continua de una cultura y clima organizacional que favorezca el bienestar laboral (BL) de los trabajadores (Rodríguez-Sánchez, 2020).

“El concepto de bienestar se relaciona con la calidad de vida laboral, que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización, debido a la preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y una creciente insatisfacción con el empleo” (Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017). El área de recursos humanos es clave para poder diseñar y promocionar el BL ya que su rol dentro de la organización es un puente entre la misma y los colaboradores. En ese sentido, el área de recursos humanos ha ido avanzando en sus propuestas para mejorar la gestión y administración del personal y las nuevas necesidades y demandas a las cuales se enfrentan.

El BL se vincula estrechamente con la calidad de vida en el trabajo y con la capacidad de los trabajadores para desempeñarse en un entorno saludable, justo y motivador. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010), un entorno de trabajo saludable no es únicamente aquel que previene enfermedades, sino también el que promueve activamente la salud física, mental y social de sus miembros. En este sentido, el área de RR.HH. desempeña un rol protagónico mediante la implementación de políticas de seguridad, flexibilidad laboral, desarrollo profesional, sistemas de compensación equitativos y espacios de participación (Salanova et al., 2019; Rodríguez-Sánchez, 2020).

Estas necesidades y demandas van acompañadas de áreas más soft vinculadas al comportamiento humano, la cultura o el desarrollo de talento, áreas más “blandas”, de las cuales antes no se encargaban pero que en la actualidad con una mirada más integral es importante poder intervenir mediante prácticas y programas. Estas, son claves para poder mejorar el BL de los colaboradores como por ejemplo poder diagnosticar y poder trabajar el clima y la cultura laboral, promover condiciones de trabajo saludables a través de la implementación de políticas de seguridad laboral, jornadas flexibles o diseñar espacios de trabajo ergonómicos (Dessler et al., 2015).

Otras de sus dimensiones para poder mejorar el BL es fomentar el desarrollo profesional a través de capacitaciones u ofreciendo oportunidades de crecimiento, crear espacios en donde se les reconozca su esfuerzo a través de un sistema de compensaciones o fortaleciendo la comunicación interna en donde se fomente la retroalimentación de sus trabajos o aportes.

Siendo este constructo, una meta para la totalidad de las empresas por sus beneficios no solo para los colaboradores sino también para las organizaciones en sí, se torna inalcanzable para algunos lugares de trabajo en donde por distintos factores como baja remuneración, falta de motivación, el clima organizacional y el desequilibrio trabajo-familia influyen de manera negativa en el bienestar de los trabajadores.

A través de numerosos estudios y artículos (Herrera et al., 2017; Mesa y Villegas 2015) se ha demostrado cómo las condiciones laborales relacionadas a altas demandas de exigencia física y mental predicen determinados factores como desmotivación o insatisfacción laboral que afectan a su calidad de vida y tienen un efecto muy negativo sobre su capacidad funcional en el trabajo.

Esta exigencia de ritmo ya sea de trabajo o física, es un factor clave que puede afectar en el BL de los colaboradores si no adecua trayendo contraindicaciones como la fatiga física y mental, el aumento de riesgos de accidentes laborales, estrés o disminución del rendimiento laboral (Arenas, 2019).

En este contexto, la problemática que se abordará a través de este estudio, es intentar establecer, las prácticas que las empresas ponen en juego a través del área de recursos humanos para mejorar las condiciones que impactan sobre el BL de los trabajadores.

El BL en los entornos laborales, especialmente en industrias metalúrgicas, cobra relevancia debido a los estigmas y prejuicios que existen sobre la vulnerabilidad emocional de los trabajadores. A menudo, se asocia el trabajo en estas industrias con la resistencia física y emocional, lo que puede llevar a la minimización de los problemas en el entorno laboral. Se

ha demostrado en diversos artículos (Mesa y Villegas, 2015) la relación directa entre las condiciones psicosociales del trabajo y la inestabilidad emocional como la ansiedad y desmotivación, los cuales tienen consecuencias serias en la calidad de vida de los trabajadores, lo que pone en evidencia la necesidad de cambiar las condiciones laborales para proteger y promover el bienestar psicológico de los empleados. Para ello, las organizaciones, a través del área de recursos humanos, crean políticas que apoyen estos factores y que favorezcan la creación de entornos laborales saludables. Estas políticas, forman parte un gran conjunto de tareas en donde se destacan la creación de un clima y cultura organización positivos ya que son claves para diseñar ELS (entornos laborales saludables), priorizar el equilibrio entre trabajo y familia como por ejemplo a través de la flexibilidad horaria, jornadas reducidas o licencias especiales. La creación de oportunidades de crecimiento por medio de capacitaciones constantes y de desarrollo profesional como ascensos y el reconocimiento y motivación a través de la valoración del esfuerzo y compromiso.

Otras de las tantas prácticas de RR.HH. para la promoción del BL son: crear un sistema de compensaciones en donde el trabajador perciba su compensación total como “justa” y acorde a su esfuerzo y el diseño de espacios de trabajos ergonómicos y seguros en donde se sientan cuidados y protegidos. Es por ejemplo la creación de lugares de descanso alejados de ruidos, pausas activas de descanso para mitigar el impacto del trabajo sedentario o contar con la vestimenta y equipos de trabajo adecuados a las tareas que realiza el colaborador.

Si no se abordan estas condiciones, los problemas seguirán afectando la calidad de vida de los colaboradores, con consecuencias tanto para el individuo como para la organización en términos de productividad, satisfacción laboral, rotación de personal y bienestar general.

Es fundamental destacar que el bienestar laboral no solo afecta al individuo, sino también a la productividad y la eficiencia de las organizaciones. Las alteraciones psicológicas pueden disminuir la capacidad funcional de los empleados y, por ende, su rendimiento laboral (Mesa y Villegas, 2015). Implementar políticas y programas que favorezcan un entorno laboral y proponer soluciones prácticas que fomenten un entorno laboral más saludable, que permita a los trabajadores afrontar los desafíos del día a día de manera efectiva y saludable es clave para mejorar tanto la calidad de vida de los empleados como los resultados organizacionales.

Como consecuencia, es fundamental diseñar trabajos saludables, programas de reducción de estrés para los empleados y para la reincorporación laboral de empleados con trastornos mentales. Un entorno laboral poco saludable afecta directamente el bienestar emocional de los colaboradores, reduciendo su motivación, desempeño y capacidad para afrontar los desafíos laborales. Para tratar de disminuir estos efectos, las organizaciones deben implementar políticas que promuevan la seguridad, la comunicación efectiva, el apoyo y deben trabajar en la compensación total hacia el colaborador.

Es a partir de los anteriores constructos mencionados, que las organizaciones cada vez se interesan más en incorporar áreas de recursos humanos que orienten al manejo eficiente y

creación de estrategias. Mediante este estudio, el objetivo es poder observar si estas prácticas o planes de acción tienen efecto sobre el bienestar laboral.

El caso de este estudio será en base a las industrias metalúrgicas de la localidad de San Vicente. Una ciudad pequeña ubicada dentro del departamento Castellanos dentro de la provincia de Santa Fe que cuenta con alrededor 7500 habitantes. Una ciudad marcada por una historia de trabajo relacionada con el agro y la industria, ya que es conocida como localidad en donde se fabricó la primera cosechadora de sudamérica. Esta actividad determinó su rumbo económico (La capital, 2008).

La industria metalúrgica es una de las principales actividades económicas del país, y tiene un peso muy significativo dentro de la localidad Santafesina y sus alrededores, representando cerca del 13 % del PBI industrial y exportando más de USD 7.000 millones anuales (Expomatals, 2011)

A pesar de su relevancia y significancia dentro de la empleabilidad, ya que la industria metalúrgica se posiciona como el principal generador de empleo dentro del sector manufacturero, destacándose además por requerir mano de obra altamente calificada. Según datos de ADMIRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina), esta actividad ocupa actualmente a alrededor de 300.000 trabajadores de manera directa, a los que se suman numerosos puestos indirectos. El sector está compuesto por unas 24.000 empresas, predominando entre ellas las pequeñas y medianas industrias (PyMEs), lo que constituye una de sus principales características estructurales y si bien estos datos se constituyen desde hace unos años atrás, actualmente la mayoría de estas empresas

funcionan sin un área de RR.HH. formal, especialmente en el segmento de micro y pequeñas unidades productivas donde la gestión de personas es informal o inexistente (Barrera Insúa et al., 2024).

A partir de lo mencionado anteriormente, planteamos interrogantes que se buscará responder a través de esta investigación tales como ¿Qué acciones puede llevar a cabo el área de recursos humanos para incidir en el bienestar laboral de industrias metalúrgicas sanvicentinas?, ¿Cómo se relacionan las condiciones laborales (remuneración, clima organizacional, etc.) con la percepción del BL de los trabajadores en la industria metalúrgica? Y ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos sobre el bienestar laboral cuando se aplicaron prácticas por parte de recursos humanos para incidir en esta problemática?

La investigación es de tipo descriptiva, buscando indagar qué acciones realiza y caracterizar cómo esas acciones se relacionan con el bienestar laboral.

Para el estudio de caso planteado, la metodología elegida será de tipo cualitativa ya que interesa comprender experiencias, percepciones y acciones específicas.

La técnica de recolección de datos será a través de entrevistas semi-estructuradas ya que se ajustan al enfoque cualitativo.

### **Objetivo general:**

Analizar el accionar del área de recursos humanos de las industrias metalúrgicas sanvicentinas y su incidencia a través de estrategias en el bienestar laboral de los colaboradores.

**Objetivos específicos:**

- Identificar los principales factores que generan un entorno laboral saludable y cuáles los que no.
- Determinar cuáles son las prácticas de recursos humanos para mejorar su entorno laboral.
- Proponer estrategias y recomendaciones para crear entornos laborales saludables y productivos.

**Hipótesis generales del proyecto de investigación:**

- Escaso desarrollo del área de Recursos Humanos en las industrias metalúrgicas sanvicentinas.
- Las escasas prácticas implementadas por el área de Recursos Humanos en las industrias metalúrgicas de San Vicente tienen una incidencia positiva en el bienestar laboral de los trabajadores.
- La falta de prácticas de bienestar por parte del área de Recursos Humanos se relaciona con mayores niveles de desmotivación, ausentismo y rotación del personal.
- El área de Recursos Humanos actúa como puente estratégico entre las necesidades del personal y las exigencias organizacionales, y su ausencia o debilidad repercute negativamente en el bienestar laboral.

En este proyecto de investigación, las hipótesis orientan a explorar cómo las prácticas del área de RR.HH. en las industrias metalúrgicas de San Vicente y alrededores, impactan en la vida cotidiana del trabajo, a partir de la interpretación de las percepciones y experiencias de los trabajadores. Desde un enfoque cualitativo, se busca comprender cómo estos, perciben dichas prácticas y de qué manera estas inciden en su motivación, salud emocional, sentido de pertenencia y satisfacción. Esta perspectiva permite indagar las narrativas vinculadas al clima laboral, las relaciones interpersonales y su efecto en el compromiso, el rendimiento y el BL. El análisis se centrará en los discursos y significados construidos por los protagonistas en torno al accionar - o la ausencia - del área de RR.HH.

#### **Estado del arte:**

Ubicadas en la ciudad de San Vicente, provincia de Santa Fe, se encuentran pequeñas y grandes industrias metalúrgicas. Entre ellas podemos distinguir a distintas organizaciones que cuentan desde 5 hasta más de 100 colaboradores.

Estas organizaciones, según la Encuesta Nacional de Dinámica del Empeño y la Innovación (ENDEI 2019-2021) del Ministerio de Ciencia de Argentina, se clasifican dentro de las empresas manufactureras como pequeñas aquellas que tienen una dotación de 10 a 25 empleados, medianas con una dotación de 26 a 99 empleados y grandes como aquellas organizaciones que cuentan con más de 100 empleados. Estas caracterizaciones enmarcan a las empresas dentro de distintos contextos, tecnologías, mercados y por sobre todo estructuras organizativas. Según el ENDEI, las organizaciones pequeñas tienden a ser un poco más informales en cuanto a sus procesos ya que generalmente son empresas

familiares. El dueño o los fundadores de estas toman todas las decisiones y no cuentan con demasiados niveles jerárquicos. Estas pequeñas empresas no formalizan sus procesos y al tener una dotación no tan alta es muy probable que cuenten con un área de RR.HH. Los autores Longenecker, Petty, Palich, y Hoy (2012) sostienen que “la administración de los empleados, tanto de manera individual como colectiva debe permitir ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos”.

Según referencias tradicionales de la gestión de recursos humanos que aparecen en libros y estudios sobre estructuras de personal de RRHH “por lo común hay un empleado de Recursos Humanos por cada 100 empleados”.

En las siguientes organizaciones que son de tipo medianas, si existe una mayor división de tareas y puede haber áreas definidas como producción, administración y ventas. Algunas funciones pueden estar profesionalizadas como puede ser el área de RR.HH que en muchas de estas organizaciones de mayor tamaño a diferencia de las anteriores, si no desean incorporar un área porque no lo creen necesario, pueden tercerizar este servicio a consultoras externas.

Y dentro de la última clasificación se encuentran las grandes empresas que cuentan con una estructura jerárquica compleja, tiene sus áreas de trabajo bien definidas como RR.HH., ventas, logística, producción. Estas organizaciones, tienen mayor inversión en tecnología, innovación y por ejemplo también capacitaciones. Las áreas de RR.HH. de estas empresas cuentan con políticas formales, formación interna, convenios sindicales regulados y subáreas de trabajo que se dediquen exclusivamente a tratar estas relaciones sindicales y

mayor inversión en sus procesos como estrategias de acción no solo en tareas tradicionales sino que pueden permitirse ahondar en otras dimensiones como reconocimientos a sus trabajadores o poder desarrollar sus formaciones profesionales.

En este marco, se busca conocer además cómo es la situación de estas empresas argentinas de distintas dimensiones y su realidad en cuanto a la relación que manejan con las prácticas de RR.HH. Diversos autores, (Suárez. et al., 2013) destacan el papel estratégico de los Recursos Humanos como un factor clave para el éxito organizacional y una fuente de ventaja competitiva sostenible. Esto se debe a su capacidad para aportar valor a los procesos productivos, considerando al personal como uno de los activos más valiosos dentro de la organización.

Siguiendo con la idea anterior, Suarez (...) destaca que el éxito competitivo de las PyMEs está estrechamente ligado a una gestión eficaz de los recursos humanos. En este sentido, cita a diversos autores que destacan que la responsabilidad de utilizar adecuadamente recursos recae principalmente en los directivos de las organizaciones. Las prácticas de gestión de personas —como la selección, formación, retribución y desarrollo profesional— cumplen un rol clave en este proceso.

Por otro lado, Carrasco y Rubio (2007) realizaron un cuestionario para poder conocer las prácticas más relevantes que se encuentran dentro de la tareas de RR.HH.:

1. el diseño adecuado de los puestos de trabajo,
2. la promoción del trabajo en equipo,
3. los procesos de reclutamiento, selección y contratación,

4. la capacitación del personal,
5. la planificación de oportunidades de crecimiento y ascenso,
6. la evaluación del desempeño laboral, y
7. la gestión de compensaciones y beneficios.

Estas acciones, bien implementadas, contribuyen significativamente al rendimiento organizacional y a la sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo.

Dentro de estas funciones se incluyen las tareas necesarias para atraer, seleccionar y contratar trabajadores. Del mismo modo, el área de RRHH asume un rol central en el desarrollo y la retención del talento dentro de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En la actualidad, una de las principales problemáticas que enfrentan las organizaciones es la rotación de personal. El artículo “Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies” (European Journal of Business and Management Research, 2021) afirma que la rotación de personal se ha consolidado como una de las principales problemáticas que enfrentan las organizaciones en la actualidad, debido a sus impactos negativos sobre la productividad, competitividad y gestión interna. Se ha demostrado que no solo afecta a los costos de contratación y capacitación, sino también la sostenibilidad y el desempeño organizacional general, lo que eleva su relevancia como desafío dentro de la gestión de recursos humanos. Las causas que impulsan esta situación suelen repetirse, tales como la insatisfacción salarial, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, entre otras. En este sentido, la ausencia de estrategias de fidelización, que puede sumar el área de RRHH, genera importantes dificultades para las empresas.

En este contexto, puede afirmarse que el proceso de selección de personal constituye una de las instancias más relevantes dentro de la gestión organizacional. La incorporación de personas que posean las competencias y el talento adecuados para cada puesto contribuye de manera significativa a mejorar el desempeño y la productividad de la empresa.

La temática a abordar se vuelve mucho más amplia e incluso histórica si se plantea cuál es el accionar estratégico del área de recursos humanos para poder incidir en el bienestar laboral de los colaboradores metalúrgicos que en la actualidad sigue sin estar en la agenda de varias organizaciones que siguen realizando tareas de administración de personal muchos más tradicionales. Es por ello que debemos reconocer distintos momentos históricos claves los cuales atraviesa el área de RR.HH. para poder conocer hoy el porqué de sus acciones.

Inicialmente, Huselid (1995) publica su estudio en donde se buscaba examinar de forma empírica como ciertas prácticas de RR.HH. impactan directamente en tres dimensiones claves para el rendimiento como son el rendimiento personal, la productividad de los empleados y los resultados financieros. Se obtuvieron resultados muy positivos en donde dejaban en claro esta relación. Es por eso que podríamos estar hablando de un estudio explorador en demostrar con datos verdaderos y sólidos, que las prácticas de RR.HH. afectan tanto a los trabajadores como en consecuencia su rendimiento y el de la organización.

Ya más avanzados en el año 2011, Molina; Chacón y Cabrera publicaron un estudio en donde buscaban dejar una evidencia empírica acerca de la importancia de la gestión

estratégica de recursos humanos y como interviene como puente entre sus acciones y su impacto positivo en las trayectorias laborales/ experiencias de los colaboradores. Este estudio es un ejemplo de que con políticas activas de RR.HH en empresas los trabajadores tienen mayores oportunidades de ascenso, estabilidad laboral, mayor satisfacción y compromiso con la organización lo cual, impacta directamente en su BL y por lo tanto trae resultados positivos para las empresas.

Según un estudio de Maden (2015), se analizaron las percepciones de los empleados sobre las políticas de recursos humanos y su vínculo con el compromiso laboral, la orientación al aprendizaje y las conductas proactivas. Las políticas consideradas incluían la capacitación y el desarrollo, la comunicación de información, el reconocimiento, los incentivos y el empoderamiento. Los resultados llevaron a indicar que todas las prácticas que los empleados percibían estaban asociadas de manera positiva con el compromiso en el trabajo, destacando que la forma en que perciben el empoderamiento y las iniciativas de capacitación y desarrollo están conectadas con la necesidad de recibir retroalimentación a través del compromiso laboral y la orientación al aprendizaje.

En Argentina, Gordillo (2019) realiza su tesis para poder indagar sobre cómo repercuten las acciones de RRHH. en la satisfacción laboral y felicidad de los empleados de distintas empresas en una ciudad específica de la provincia de Tierra del Fuego. Logró conocer que la gran mayoría de las personas a las que se encuestó manifestaban conocer la función del área de Recursos Humanos y un grupo más reducido expresa no estar seguro al respecto, mientras que una minoría indica no conocer dicha función. Por otra parte, también investigó acerca del conocimiento de los trabajadores sobre el conocimiento de las

funciones del área de RRHH y la mayoría de las personas encuestadas manifiesta conocer la función, un grupo más reducido expresa no estar seguro al respecto y mientras que una minoría indicaba no conocer dicha función. Dichas indagaciones son importantes a la hora de entender también, cómo los colaboradores perciben las acciones del área.

Por otro lado, para demostrar una relación positiva entre los constructos RRHH y BL, existen políticas por parte de organizaciones o incluso de entidades públicas para poder colaborar con el BL de trabajadores tal es el caso de la provincia de Córdoba en donde en el año 2022 se llevó a cabo la exposición en el el 2° Congreso de Federal del Empleo Público “Promoción del bienestar en el entorno laboral” bajo la supervisión de la secretaria de capital humano del Gobierno de Cordoba y que tambien han querido implementar en otros provincias como Rio Negro. Esta política consiste en un programa con un plan estratégico con acciones para llevar a cabo como ofrecer alimentación saludables, crear pausas activas espacios de lactancia y capacitaciones continuas que puedan impactar de manera positiva en el bienestar laboral de trabajadores públicos.

Este panorama evidencia que, si bien existen avances conceptuales y normativos, todavía persisten importantes desafíos en la implementación efectiva de prácticas de BL en contextos industriales específicos, lo cual refuerza la relevancia del estudio aquí planteado.

Y por otra parte, Cuello (2020) realizó un análisis sobre cómo reconectar la estrategia y gestión de Recursos Humanos con el negocio para maximizar la productividad en una empresa. Se planteó analizar de qué manera el área de Recursos Humanos administra los

distintos aspectos que tiene a su cargo, cuál es su percepción respecto a su propio desempeño y cómo evalúan esa gestión las demás áreas de la organización.

Ahora bien, ahondando en ideas como BL y organizaciones saludables, es necesario realizar un recorrido para poder entender de qué hablamos cuando mencionamos al BL.

Peter M. Senge (1990) introduce el concepto de organizaciones que aprenden y cómo el fomentar una cultura de aprendizaje continuo, puede contribuir al bienestar organizacional. Haciendo una propia interpretación, esto se puede traducir a cómo las organizaciones saludables se diferencian del BL., ya que son las OS quienes tienen un impacto significativo en el bienestar de los trabajadores. Mientras que esta dimensión solo se centra en el trabajador como persona individual, las OS proponen una mirada más integral y un abordaje diferente, considerando factores estratégicos y organizativos que influyen tanto en el personal como en el desempeño de la empresa.

Basándose en sus objetivos; las OS implican una visión integral que busca equilibrar la salud y el bienestar de los empleados con la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad de la organización en su conjunto. Y en este marco, el BL se presenta como un componente central, ya que se orienta específicamente a mejorar la salud, la satisfacción y la productividad de los trabajadores.

### **Marco teórico:**

El estudio del área de RR.HH. permite observar cómo esta ha evolucionado de manera significativa a lo largo del tiempo, pasando de un enfoque administrativo y rígido hacia un

rol estratégico, orientado a generar valor tanto para los trabajadores como para las organizaciones.

En este marco, distintos autores han aportado diferentes miradas que, en conjunto, permiten comprender el tránsito desde una gestión basada únicamente en la eficiencia y el control, hacia una visión integral que abarca dimensiones como el bienestar laboral, la cultura organizacional, las compensaciones y la construcción de organizaciones saludables. Asimismo, en el contexto argentino, las áreas de RR.HH. se han convertido en actores clave para acompañar los cambios del mercado laboral, impulsando estrategias de capacitación, motivación y desarrollo profesional, así como la implementación de políticas que favorezcan el equilibrio entre vida personal y laboral.

#### 1. Prácticas de recursos humanos.

Las áreas de recursos humanos dentro de las organizaciones evolucionaron; de comportarse de una manera muy estricta y rígida a ser completamente adaptables a los cambios ya que no se valoraban los equipos de trabajo por sus puestos sino más bien por sus objetivos concretos para su rendimiento lo cual para las empresas se traduce en productividad y competitividad frente a la apertura de mercados que crecía cada vez de manera más exponencial. Dentro de esta evolución funcional se pueden observar 4 grandes etapas que se resumen en fase administrativa, fase de gestión, luego de desarrollo y a partir de mediados de los años 80 y que se extiende hasta la actualidad, la gestión estratégica de RR.HH. (Universidad Internacional de La Rioja. (s.f.). Dirección estratégica de personas).

A lo largo del tiempo, las funciones dentro del área de recursos humanos fueron evolucionando y diferenciándose, Lacambra (2021) menciona tres grandes momentos dentro de la historia: la fase de la Revolución Industrial, principios del Siglo XX y los años 80 y 90.

En la fase de la industrialización y las masivas contrataciones de trabajadores también surgieron las movilizaciones y protestas por las mejoras de condiciones laborales. El concepto de “recursos humanos” que hoy se comprende como tal, claramente no existía pero si se vuelve una etapa clave para comprender el origen de las primeras preocupaciones sociales y la necesidad de regular el trabajo.

A principios del siglo XX y como una respuesta a las protestas que había dejado la revolución industrial y el gran crecimiento que experimentaron las empresas, comenzaron a aparecer departamentos de personal con funciones básicas relacionadas con la administración del personal laboral como la contratación de trabajadores y la liquidación de sus sueldos.

Durante esta etapa, también nacen grandes influencias como el Taylorismo (Frederick W. Taylor) y Fordismo (Henry Ford) que se diferencian ampliamente ya que durante el taylorismo, la llamada “administración científica de Taylor”, el trabajador era visto como una pieza más con una máxima eficiencia de la productividad pero se incentivaba a los trabajadores con premios monetarios por su rendimiento. Mientras que, durante el fordismo si bien las condiciones de trabajo seguían siendo duras, se ofrecían mejores salarios y horarios reducidos para evitar la rotación de personal (Antunes, 2005).

Y por último, desde los años ochenta y noventa, se da inicio hacia la nueva era de la información gracias a los grandes avances tecnológicos en materia de recursos humanos ya que se comienzan a redefinir puestos y tareas que antes no se consideraban necesarias o que ni siquiera se tenían en cuenta a la hora de administrar a trabajadores pero que con un nuevo escenario cada vez más competitivo y cambiante se volvió una prioridad para las organizaciones. Este último periodo se extiende hasta la actualidad.

Según definiciones más actuales como Dessler (2020) recursos humanos “ se refiere al proceso de contratar, entrenar, evaluar y compensar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad.” Mientras que otros autores como Ulrich et al. (2019) “Los RRHH deben funcionar como un socio estratégico que genera valor, no solo mediante la administración del personal, sino a través de la alineación entre el talento humano, los objetivos de negocio y las demandas del entorno.”

En las empresas de Argentina, las áreas de RR. HH. cumplen una función clave en la administración del capital humano, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la respuesta ante las transformaciones del mercado laboral. Sus responsabilidades incluyen procesos como capacitaciones, el crecimiento profesional, el manejo del ambiente laboral, la conciliación de la relación trabajo-vida personal, promover condiciones de trabajo saludables y crear sistemas de compensaciones acordes para poder motivar, atraer y retener a talento.

De manera gráfica, se intenta dejar en evidencia como es la integración de las estrategia, prácticas y áreas de RR.HH. y como cada una de estas son claves para combinarse y poder incidir en el BL que perciben y experimentan cada trabajador.

Prácticas llevadas a cabo por el área de RR.HH.:

**Tabla 1-** Prácticas de recursos humanos y su impacto en el bienestar laboral.

Políticas de bienestar	Diseñar beneficios como horarios flexibles, seguros, días libres, apoyo emocional, etc.
Capacitación y desarrollo	Fomentar la capacitación, el desarrollo continuo de las carreras profesionales y el propio desarrollo profesional, da visibilidad al compromiso por parte de la organización por brindar oportunidades y aumenta por la tanto la satisfacción personal.
Reconocimiento y motivación	Al reconocer y valorar el esfuerzo y el aprendizaje, se estimula el desarrollo profesional, lo que a su vez fortalece el compromiso emocional de los trabajadores con la organización. Actúa como parte del salario emocional, clave para lograr una mayor satisfacción y fidelidad.
Comunicación interna	La comunicación interna es fundamental para fortalecer el bienestar laboral. Permite alinear a todos los trabajadores de la organización en torno a los objetivos, valores y políticas institucionales.

Clima y cultura organizacional	Trabajar en el clima y la cultura organizacional, es base para que otras acciones por parte de RR.HH. sean efectivas. Ambientes de trabajo en donde se fomente el respeto, la confianza y la colaboración.
Sistema de compensaciones	Los sistemas de compensaciones deben ser justos y equitativos, de esta manera será una herramienta estratégica que impacta en el BL. No es solamente un salario económico, sino también beneficios, incentivos, oportunidades de desarrollo y reconocimiento, lo que en conjunto conforma el llamado paquete de compensación total.
Impulsar la participación y sentido de pertenencia	Fomentar la participación y el sentido de pertenencia es esencial para fortalecer el bienestar laboral. Cuando los empleados se sienten escuchados y valorados, crece su compromiso y se fortalecen los vínculos con la organización, generando un entorno más colaborativo y motivador.
Reclutamiento y selección de personal	Aplicar estrategias en cuanto a el reclutamiento y selección puede tener un impacto muy significativo en el BL de los trabajadores, porque actúa desde la base de la relación laboral: adecuación puesto - persona.
Evaluación de desempeño	Una evaluación de desempeño bien aplicada y realizada se convierte en una herramienta de crecimiento y favorece el BL en sus distintas dimensiones (emocional, profesional, social).

**Nota.** Elaboración propia.

Cada acción refuerza y acompaña a las demás. Por ejemplo, un buen clima facilita la participación; y está a su vez genera pertenencia, que se potencia con el reconocimiento y desarrollo profesional y personal de cada trabajador. Todo ello contribuye a un mejor bienestar laboral integral.

## 1.2 Bienestar laboral

Actualmente, el bienestar laboral se entiende como el enfoque que se basa en la creación de un ambiente de trabajo saludable y seguro, que promueve integralmente tanto el bienestar físico como mental de los colaboradores. Es un concepto mucho más amplio si nos remontamos a la era de la revolución industrial en donde los trabajadores eran considerados como una pieza más y totalmente reemplazables en un proceso productivo. Las organizaciones hoy se interesan en comprender que sin el bienestar total de los trabajadores sería imposible completar ese proceso productivo.

Según diversos autores como Cáceres- Lozano et al. (2023) el desempeño laboral de los individuos está estrechamente vinculado con el nivel de satisfacción personal que experimentan. Para esto, resulta fundamental que los empleados se sientan motivados, y el bienestar actúa como un factor clave que impulsa la motivación dentro del ámbito organizacional. Y otros como Gomez Correa (2015) señalan que, el accionar estratégico del área de recursos humanos incide en el BL y esto se puede ver reflejado a través de indicadores como lo son la satisfacción laboral, la motivación, el clima y cultura organizacional, el engagement y el burnout.

Ahora bien, dentro del BL, y el trabajo que pueden llevar a cabo las organizaciones para promover esta cultura de bienestar, podemos distinguir seis dimensiones como:

1- Bienestar físico: Según el National Wellness Institute (s. f.), la dimensión física constituye una de las seis dimensiones del bienestar. Se relaciona con el cuidado del cuerpo y el mantenimiento de hábitos saludables. Incluye aspectos como la vitalidad, la higiene, la alimentación equilibrada, el descanso adecuado, la prevención de enfermedades, la adaptación ergonómica al puesto de trabajo y el manejo de las demandas físicas propias de la actividad laboral.

2- Bienestar emocional: Capacidad para reconocer, aceptar y gestionar las propias emociones; resiliencia frente al estrés; satisfacción emocional general; sentirse motivado y con ánimo.

3- Bienestar social: Relacionado con las relaciones interpersonales en el trabajo: apoyo de compañeros y jefes, sentido de pertenencia, comunicación, colaboración, reconocimiento, relaciones saludables.

4- Bienestar profesional/ ocupacional: Se refiere a la satisfacción con el trabajo, sentido de propósito, oportunidades de crecimiento, seguridad laboral, desarrollo de competencias, equilibrio entre lo que se espera profesionalmente y lo que se puede dar.

5- Bienestar ambiental: Incluye las condiciones físicas del entorno laboral (iluminación, ruido, temperatura, ventilación), la seguridad, las condiciones sanitarias, también la relación con el ambiente natural o construido, la sostenibilidad ambiental.

6- Bienestar económico: Tener seguridad económica: salario justo, compensaciones, prestaciones, estabilidad financiera, poder cubrir necesidades personales, no estar bajo constante estrés por dinero.

### 1.3 Organizaciones saludables.

Según Salanova, Llorens y Martínez (2019), una organización saludable es aquella que estructura y gestiona el trabajo de forma que promueve tanto la eficiencia como el bienestar de sus empleados. Esto implica aspectos como el diseño de puestos, los estilos de liderazgo, los horarios laborales y las estrategias organizacionales, todo pensado para favorecer tanto a los trabajadores como a la empresa y su entorno.

El término “saludable” se vincula con la idea de que es posible distinguir entre organizaciones que fomentan la salud y otras que no. En ese sentido, una organización saludable tiene efectos positivos no solo para sus empleados sino también para sus empleadores como en su productividad,

Este enfoque propone que la forma en que se organiza el trabajo impacta directamente en la salud física y mental de las personas. Además, plantea una mirada multidisciplinaria que combina conocimientos de áreas como salud ocupacional, comportamiento organizacional, recursos humanos, economía y desarrollo organizacional.

Esta mirada multidisciplinaria, comprende seis dimensiones dentro de las organizaciones saludables y las podemos distinguir entre:

1. Dimensión estructural y positiva: Según Salanova y Schaufeli (2009), esta dimensión implica al diseño y gestión de los procesos laborales como definición de tareas, sistemas de control, el liderazgo y su estructura jerárquica. Señalan que, desde una estructura organizativa clara y coherente reduce el estrés laboral y mejora el desempeño de los colaboradores, resaltando la importancia de esta estructura flexible y adaptativa, y sosteniendo que este diseño influye directamente en la motivación y en la satisfacción laboral.
2. Dimensión psicosocial: Esta dimensión hace referencia a las condiciones sociales, emocionales y relaciones del entorno laboral. Incluyendo al clima organizacional, el estilo de liderazgo, y percepciones de los trabajadores, identifica el clima psicosocial como predictor del bienestar, la motivación y la rotación laboral. Según Salanova, Cifre y Martínez (2007) desde la psicología positiva, afirman que las relaciones interpersonales positivas en el trabajo generan engagement y reducen el burnout. Karasek y Theorell (1990) en su modelo *demanda-control-apoyo social* destacan como el equilibrio entre las demandas del trabajo, el control percibido y el apoyo social afecta la salud mental.
3. Dimensión de salud y bienestar: Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010): Una organización saludable puede definirse como aquella en la que empleadores y trabajadores colaboran activamente para mejorar de manera continua la salud, la seguridad y el bienestar dentro del ámbito laboral. Este tipo de organización impulsa acciones destinadas a preservar tanto la salud física como mental de las personas trabajadoras, a través de políticas preventivas y programas

de promoción del bienestar. En este marco, proponen la implementación de intervenciones organizacionales integrales que permitan reducir el estrés y fomentar un entorno de trabajo saludable y sostenible.

4. Dimensión cultural: Chiavenato (2009) sostiene que una cultura que promueve el respeto, la innovación y la participación fortalece el compromiso laboral y la satisfacción. Esta dimensión está dada por valores, normas, creencias compartidas y prácticas simbólicas que dan sentido al funcionamiento de la organización. Una cultura positiva genera cohesión, identidad y confianza.
5. Dimensión participativa: Palomino y Senén González (2012) destacan la importancia de los espacios de diálogo social en el ámbito laboral para fortalecer la democracia en las relaciones laborales. Esta dimensión está relacionada con los mecanismos de participación y voz de los trabajadores/as en la vida organizacional. Esto implica espacios para opinar, proponer ideas, tomar decisiones y tener autonomía.
6. Dimensión de desarrollo profesional: Chiavenato (2009) refuerza que el desarrollo de las personas es un componente estratégico para lograr una organización saludable y competitiva. Maslow (1943) plantea que la autorrealización es una necesidad humana, y el trabajo debe ofrecer condiciones para alcanzarla. Y Herzberg (1959), en su teoría de los dos factores, menciona el crecimiento profesional y el reconocimiento como factores motivacionales clave.

En síntesis, la concepción de una organización saludable se fundamenta en una mirada integral y multidisciplinaria y que cada una de ellas aporta elementos clave para generar entornos laborales que promuevan el bienestar físico y mental, la motivación, la participación activa y el crecimiento de las personas trabajadoras. Esta perspectiva resalta la importancia de estructuras organizativas claras, climas laborales positivos, culturas inclusivas y espacios de desarrollo, contribuyendo así a una mayor satisfacción, compromiso y sostenibilidad dentro del ámbito laboral.

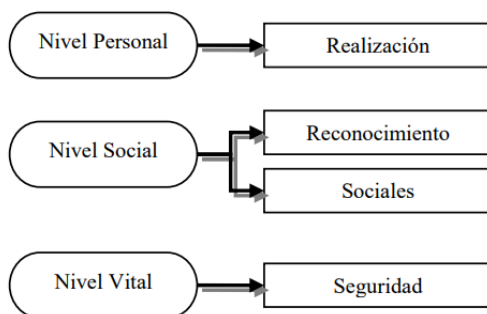
#### 1.4 Sistema de compensaciones.

(Griffin, 2011) menciona que un sistema de compensaciones o recompensas organizacional se refiere al conjunto de herramientas, tanto formales como informales, que utiliza una organización para reconocer, evaluar y premiar el rendimiento de sus empleados. En particular, las recompensas directamente asociadas al desempeño son las que generan un mayor efecto positivo, ya que contribuyen significativamente a incrementar tanto la motivación como los niveles reales de desempeño de las personas trabajadoras.

Según Chiavenato (2000), el sistema de compensaciones o los programas de incentivos dentro de una organización deben diseñarse de manera que sean apropiados, justos, rentables, seguros y bien aceptados por los trabajadores. En este marco, las organizaciones procuran que sus empleados mantengan un alto nivel de desempeño, reconociendo y valorando sus esfuerzos, mientras que los colaboradores, a su vez, se sienten motivados al saber que su trabajo será recompensado, lo que permite alinear sus objetivos personales con los de la organización.

Siguiendo la línea de la importancia de la implementación de un sistema de compensaciones equitativo y justo dentro de las empresas y dejando de lado que sea solo un factor económico, en 1943, Maslow plantea y se destaca por su teoría de la existencia de una jerarquía de necesidades fundamentales, cuya satisfacción generaba bienestar en el individuo. Aquellas necesidades que no se encontraban en esa jerarquía no eran consideradas prioritarias.

**Figura 1** . Jerarquía de necesidades de Maslow.



**Nota.** Adaptado de *Motivation and Personality*, por A. H. Maslow, 1954, Harper & Row.

Esta teoría, establece que los seres humanos buscan satisfacer una serie de necesidades ordenadas en niveles, desde las más básicas hasta las más complejas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización. Esta perspectiva resulta especialmente útil para comprender cómo el área de RR.HH. puede diseñar e implementar un sistema de compensaciones que contribuya efectivamente al bienestar laboral de sus trabajadores.

En primer lugar, las compensaciones económicas tradicionales, como el salario y los beneficios básicos, permiten cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad (alimento, vivienda, salud, estabilidad laboral). Sin esta base, los trabajadores no pueden enfocarse en su desarrollo profesional o en el compromiso organizacional.

Una vez cubiertas esas necesidades primarias, los trabajadores comienzan a valorar otros aspectos del trabajo, como el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales, vinculadas al tercer nivel de Maslow: las necesidades sociales. Aquí, el área de RR.HH. puede intervenir promoviendo un buen clima laboral, la participación en equipos de trabajo y comunicación interna efectiva.

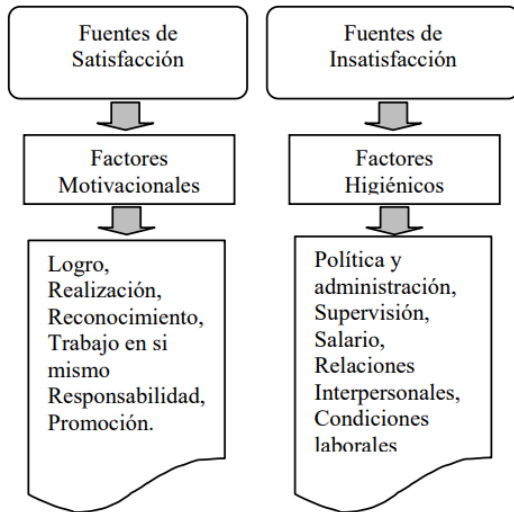
Luego surgen las necesidades de reconocimiento, que se satisfacen mediante sistemas de compensación no monetarios como el reconocimiento por logros, oportunidades de ascenso o premios simbólicos, reforzando el autoestima laboral y el sentido de valor personal dentro de la organización.

Y por último, el nivel más alto de la pirámide, el de la autorrealización que puede abordarse a través de compensaciones vinculadas al desarrollo profesional y personal como diseñar planes de carrera, capacitación continua y participación.

Más tarde, surge la teoría de la motivación e higiene propuesta por Frederick Herzberg (1959), quien sostiene que todas las tareas dentro de una organización pueden clasificarse en factores motivacionales y factores higiénicos.

Herzberg, propuso que lo que hace que una persona se sienta satisfecha o insatisfecha en su trabajo no son exactamente los mismos factores. Por eso los dividió en dos grandes grupos:

**Figura 2.** Teoría de la motivación y de la higiene, Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.



Esto, se relaciona en sí con el sistema de compensaciones ya que incluye tanto compensaciones económicas como beneficios no monetarios, y puede actuar sobre ambos tipos de factores:

Basándonos en la teoría de Herzberg y en cuanto a los *factores higiénicos*; un salario acorde al trabajo, condiciones laborales seguras y demás beneficios como puede ser licencias especiales, ayudan a evitar la desmotivación. Y en cuanto a los *factores motivacionales*, compensaciones no necesariamente económicas como el reconocimiento, planes de carrera y oportunidades de desarrollo o simplemente premios simbólicos son pilares para generar actitudes como el compromiso, satisfacción y BL.

En síntesis, y luego de poder profundizar con el marco teórico, se reconoce que las prácticas de RR.HH ya no se limitan a funciones administrativas, sino que constituyen un componente estratégico esencial para el fortalecimiento del BL y para la sostenibilidad organizacional. Conceptos como el clima y la cultura organizacional, los sistemas de compensaciones, la motivación y la participación activa de los trabajadores se articulan de manera conjunta para construir entornos saludables, donde la eficiencia de las empresas y la calidad de vida laboral se retroalimentan. De esta forma, comprender la evolución histórica, los aportes teóricos y las prácticas actuales en materia de RR.HH resulta indispensable para analizar cómo las organizaciones pueden responder a los desafíos de un contexto cada vez más competitivo y cambiante, sin perder de vista su responsabilidad en la generación de condiciones laborales motivadoras y sostenibles.

### **Metodología:**

Dado los objetivos y el marco teórico, esta investigación se sustenta en una metodología cualitativa, ya que busca comprender en profundidad las prácticas implementadas por el área de Recursos Humanos en las industrias metalúrgicas de la localidad de San Vicente, Santa Fe, y cómo dichas prácticas inciden en el bienestar laboral de los trabajadores.

Según Vasilachis de Gialdino (2006), el enfoque cualitativo se orienta a la construcción de conocimiento a partir de la interpretación de significados, experiencias y perspectivas de los sujetos sociales. A diferencia de los métodos cuantitativos, la investigación cualitativa permite acercarse a las realidades concretas de los actores involucrados y comprenderlas desde su propia lógica. En este sentido, resulta pertinente para el presente estudio, ya que el

interés central no se limita a contabilizar prácticas de RR.HH., sino a reconstruir cómo son vividas, percibidas y valoradas por los trabajadores y responsables de estas áreas.

Asimismo, Vasilachis (2006) enfatiza que la investigación cualitativa busca captar la complejidad y multidimensionalidad de los fenómenos sociales, reconociendo que estos no son neutrales ni estáticos, sino que están atravesados por significados, contextos y relaciones de poder. Desde esta perspectiva, analizar las prácticas de RR.HH. y su impacto en el bienestar laboral implica considerar no solo las acciones formales (políticas, sistemas de compensaciones, capacitaciones), sino también la manera en que los actores las experimentan en su vida laboral cotidiana.

Se trata, en consecuencia, de un estudio de tipo descriptivo, cuyo propósito es explorar, identificar y caracterizar las acciones realizadas por las áreas de RR.HH. Tal como señala Vasilachis (2006), la descripción en investigación cualitativa no se limita a enumerar hechos, sino que implica una reconstrucción interpretativa que otorga sentido a las prácticas sociales y permite visibilizar dimensiones que podrían quedar ocultas bajo un enfoque meramente cuantitativo.

En este marco, la investigación descriptiva cualitativa se justifica en tanto posibilita dar cuenta de las particularidades del contexto metalúrgico de San Vicente, captando las singularidades de sus prácticas organizacionales y su incidencia en el bienestar laboral, sin pretender generalizar los resultados, sino aportar comprensión profunda, situada y significativa del fenómeno estudiado.

El universo o población está conformado por el conjunto de industrias metalúrgicas de San Vicente. Por su parte, las unidades de análisis serán cada una de estas organizaciones y las unidades de información serán aquellas personas que ocupen cargos vinculados al área de RR.HH. (ya sea formal o informalmente), como así también directivos y/o dueños de las organizaciones en caso de que las organizaciones no cuenten con área.

En esta investigación se recurrirá a fuentes primarias que estarán conformadas por entrevistas semi-estructuradas realizadas a responsables del área de RR.HH o en su defecto de que no cuenten con un área formal, al personal que se encargue de la administración del personal o dueños de las organizaciones.

Siguiendo a Vasilachis de Gialdino (2006), la entrevista cualitativa constituye una de las técnicas más valiosas dentro del enfoque interpretativo, ya que permite acceder al punto de vista de los actores sociales, comprender los significados que atribuyen a sus experiencias y reconstruir las lógicas que guían sus prácticas. En este sentido, las entrevistas semi-estructuradas aportan flexibilidad al proceso de recolección de información, pues combinan preguntas previamente diseñadas con la posibilidad de indagar en profundidad según las respuestas de los entrevistados. De esta manera, no solo se obtiene información descriptiva, sino también interpretativa, vinculada con percepciones, emociones y valoraciones que resultan centrales para comprender fenómenos como el bienestar laboral.

Las entrevistas serán grabadas (previo consentimiento), transcritas y para luego analizar las respuestas.

La guía de entrevistas semiestructuradas se diseñó para ser aplicada a responsables del área de Recursos Humanos o, en su ausencia, a los dueños de las organizaciones metalúrgicas. Su propósito es relevar percepciones, prácticas y experiencias vinculadas al bienestar laboral dentro de este sector.

Las entrevistas se estructuraron en distintos ejes temáticos. En primer lugar, se abordaron aspectos generales vinculados a la estructura de personal y la existencia de un área de Recursos Humanos. Luego, se indagó sobre el bienestar laboral, considerando factores clave, limitaciones y nuevas demandas de los trabajadores. También se exploraron cuestiones de remuneraciones y beneficios, incluyendo escalas salariales, incentivos y formas de reconocimiento.

Otro eje se centró en las jornadas y la flexibilidad laboral, analizando las políticas horarias y su impacto en la motivación y la rotación del personal. A continuación, se consideraron las condiciones de trabajo, con especial atención a la ergonomía, la seguridad y la salud física y mental de los colaboradores. Asimismo, se profundizó en el clima y la cultura organizacional, examinando valores predominantes, formas de comunicación, gestión de conflictos y sentido de pertenencia.

En relación con el desarrollo y la motivación, se incluyeron preguntas sobre capacitación, posibilidades de crecimiento interno y valoración del esfuerzo. También se contempló el equilibrio entre trabajo y vida personal, indagando sobre medidas de conciliación y licencias especiales. Finalmente, se incluyó un apartado de cierre, orientado a conocer la

visión de una organización saludable, las expectativas actuales de los trabajadores y el rol futuro de Recursos Humanos en el sector.

Durante este proyecto se entrevistó a un total de 5 organizaciones de San Vicente de la industria metalúrgica las cuales se pueden clasificar entes pequeñas, medianas y grandes empresas. Como se mencionó anteriormente, y para cuidar la confidencialidad y datos de las organizaciones, se decidió nombrar a estas como empresas A, B, C, D y E.

A continuación, se diferenciara y comparara a las siguientes empresas metalúrgicas teniendo dimensiones en cuenta como cantidad de empleados, área de RRHH, etc.

**Tabla 2.** Distinción de empresas con sus características generales.

	Rubro metalúrgico	Cantidad de empleados	Área de RRHH formal
Empresa A	Producción y comercialización en el mercado agro.	40-50	Si parcialmente
Empresa B	Producción, mantenimiento y comercialización de maquinarias.	15-20	No aplica
Empresa C	Producción y	1-10	No aplica

	comercialización de aberturas de aluminio.		
Empresa D	Producción y comercialización en el mercado agro.	40-50	No aplica
Empresa E	Producción y comercialización de aluminio.	80-100	SI
Empresa F	Producción y comercialización de autopartes.	40-50	No aplica

**Nota.** Elaboración propia.

### **Resultados:**

A partir del análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas a responsables del área de Recursos Humanos, personal administrativo y dueños de industrias metalúrgicas de la localidad de San Vicente, se identificaron una serie de patrones comunes y particularidades en relación con la gestión de personas y el bienestar laboral.

En primer lugar, se evidencia una marcada heterogeneidad en la estructuración del área de Recursos Humanos. En aquellas empresas de mayor tamaño, se observan prácticas más sistematizadas, mientras que en las organizaciones más pequeñas la gestión de personas se encuentra centralizada en los dueños o en personal administrativo. En palabras de un

entrevistado: “No tenemos un área de recursos humanos como tal, todo lo vemos nosotros en el día a día” (Empresa C). Esta situación coincide con lo planteado por la literatura, que señala que en pequeñas y medianas empresas la gestión de Recursos Humanos suele presentar bajos niveles de formalización, lo que limita su capacidad estratégica.

“En la empresa no existe un área de Recursos Humanos como tal. Las tareas relacionadas con el personal las manejamos entre administración y la gerencia, más que nada para cumplir con lo legal. No hay tiempo ni personal destinado a lo no sean tareas meramente administrativas” (Empresa B).

Este testimonio refleja una gestión centrada en aspectos administrativos y normativos, sin una planificación estratégica orientada al bienestar laboral.

En este sentido, el área de RR.HH. no es percibida como un actor estratégico, sino como una función secundaria necesaria para sostener el funcionamiento básico de la organización.

Esta estructura limitada conduce a una gestión centrada en la resolución de las cuestiones operativas y en el cumplimiento de obligaciones legales, sin incorporar una planificación estratégica orientada a la motivación, la comunicación, el desarrollo o la retención del talento.

Solo en algunos casos se observan prácticas más organizadas, aunque suelen responder a normativas vigentes más que a decisiones internas vinculadas al bienestar. Esta falta de institucionalización impacta en la capacidad de las empresas para abordar de manera

integral el bienestar laboral, generando esfuerzos aislados y dependientes de la voluntad individual de los líderes.

Solo una de las empresas entrevistadas, que es la de mayor tamaño en cuanto a cantidad de empleados, cuenta con un área de Recursos Humanos más estructurada y con un profesional de la materia a cargo, con procesos definidos y cierta planificación en materia de inducción, capacitación y comunicación interna. Este contraste permite identificar que el tamaño y nivel de desarrollo organizacional inciden directamente en el grado de formalización de la gestión de personas.

En relación con el clima laboral y los vínculos cotidianos, las empresas describen un contexto caracterizado por relaciones interpersonales cercanas, dinámicas familiares o comunitarias y comunicación directa también dadas por el contexto local. Este aspecto resulta positivo para las relaciones internas, pero también se convierte en un límite cuando la informalidad reemplaza procesos estructurados que podrían contribuir a mejorar la gestión.

A pesar de la ausencia de políticas estructuradas, los entrevistados manifestaron una percepción relativamente positiva del clima laboral, principalmente asociada a los vínculos interpersonales:

“Dentro de la empresa se maneja un buen clima laboral, somos pocos y eso ayuda ya que nos conocemos todos. El ambiente es tranquilo y cualquier inconveniente por más de que no existan políticas se pueden charlar sin ningún tipo de problema y

creemos que los empleados destacan eso que quizás en organizaciones más estructuradas no es tan fácil” (Empresa B).

Este fragmento evidencia que el bienestar percibido se apoya más en relaciones informales que en acciones sistemáticas del área de RR.HH.

En otras organizaciones, sin embargo, se mencionan dificultades para destinar tiempo y recursos a iniciativas de bienestar, lo que evidencia la presencia de barreras materiales y organizativas o puro desconocimiento para avanzar en prácticas más sólidas.

Este tipo de clima laboral aparece como un factor protector del bienestar, aunque se apoya fundamentalmente en relaciones informales y no en procesos organizacionales estructurados. Si bien este aspecto es valorado positivamente por los trabajadores, también representa un límite, ya que la informalidad puede dificultar la resolución de conflictos más complejos y la implementación de mejoras sostenidas en el tiempo.

En las empresas de mayor tamaño, si bien la cercanía se ve más atenuada, se observa una comunicación interna más organizada, lo que contribuye a ordenar las relaciones laborales y a brindar mayor claridad en roles y responsabilidades.

En cuanto a la dimensión económica y compensaciones, todas las empresas se encuentran sujetas al convenio UOM y sus escalas salariales vigentes, lo que garantiza una similitud pero restringe la posibilidad de ofrecer incentivos diferenciadores. Los entrevistados coinciden en que las demandas de los trabajadores se orientan principalmente a mejoras económicas, destacando que “los sueldos UOM son bajos”, por lo que el aspecto

económico se percibe como un punto central de la motivación. Las empresas no incorporan beneficios complementarios, lo que refuerza una dimensión económica del bienestar laboral centrada exclusivamente en el cumplimiento del mínimo convencional. Si muchas destacan que sería una gran motivación la dimensión económica para sus equipos de trabajo: “En cuanto a un sistemas de beneficios, lo que resaltan los empleados es el pedido de bonos relacionados a la parte económica, otro tipo de compensación o beneficio no se da, y siempre lo que ellos piden y más que nada porque los sueldos de UOM son bajos”. (Empresa A)

Más ahondando con respecto al reconocimiento y las compensaciones, los relatos dan cuenta de prácticas informales y poco sistematizadas:

“El reconocimiento es más verbal, y de alguna manera en el que las personas van ganando experiencia o responsabilidades se puede ir viendo en base a la disponibilidad de ascensos que ahí si se dan compensaciones o bonos por esas tareas”. (Empresa A)

“No hay premios, incentivos ni evaluaciones de desempeño en línea general. El salario es lo que marca el convenio y nada más”. (Empresa D).

Este tipo de prácticas limita el desarrollo del salario emocional y reduce las posibilidades de fortalecer el compromiso organizacional.

Respecto a las jornadas laborales, predomina una estructura rígida de entre 8 y 9 horas diarias, con escasos márgenes de flexibilidad en algunas organizaciones. Mientras que en

otras permiten ajustes puntuales en los horarios de ingreso o salida, lo cual es altamente valorado por los trabajadores, quienes lo viven como un beneficio significativo en un contexto productivo que tradicionalmente no contempla medidas de conciliación. La falta de flexibilidad generalizada constituye un desafío para la promoción del bienestar, ya que limita la compatibilidad entre la vida personal y laboral y puede contribuir al agotamiento: “El tema de la flexibilidad siempre parece ser bien tomado” (Empresa D), “con respecto a la flexibilidad si lo tenemos mucho en cuenta, ya como un beneficio muy grande”. (Empresa A).

En relación con las prácticas orientadas al bienestar laboral, los resultados muestran que estas se encuentran limitadas. En la mayoría de las empresas, el bienestar laboral se asocia principalmente al cumplimiento de normas de seguridad e higiene, más bien asociado al bienestar físico, dejando de lado otras dimensiones como el bienestar emocional, social o profesional.

Los entrevistados tienden a vincular el concepto de bienestar casi exclusivamente con el cuidado físico:

“Desde mi entendimiento, el bienestar pasa por que tengan los elementos de seguridad, que se cumpla con la higiene y que no haya accidentes” (Empresa C).

Esto evidencia una concepción reducida del bienestar laboral, centrada exclusivamente en la prevención de riesgos físicos y en el cumplimiento de exigencias dentro del marco legal, sin una mirada integral que contemple aspectos psicosociales como podrían ser distintas

dimensiones mencionadas en el apartado del marco teórico como el bienestar profesional, social o emocional.

Las empresas que no cuentan con un área formal de RR.HH. dependen de la voluntad individual de los jefes o encargados para implementar acciones de cuidado, lo que genera desigualdades y falta de continuidad o seguimiento para ver los resultados de estas prácticas.

En términos de bienestar físico, se observa un cumplimiento general de las normas de seguridad e higiene, incluyendo equipamiento ergonómico básico y elementos de protección personal.

“A los trabajadores se les da su vestimenta de trabajo correspondiente que es ropa normal de trabajo como remera y pantalón y si lo que son los botines de seguridad ante cualquier golpe o caída de objetos estén protegidos con el calzado adecuado y después dependiendo del área o puesto de trabajo distintos elementos como máscaras para pintar o soldar o los protectores de oídos” (Empresa A).

Las empresas con mayor trayectoria evidencian mayor conciencia sobre la prevención de riesgos; sin embargo, persisten áreas en las que la ergonomía podría optimizarse, particularmente en oficinas o puestos administrativos donde no siempre se realizan adaptaciones necesarias. La percepción de cuidado físico está directamente vinculada al cumplimiento de estas medidas, lo que influye en la valoración del bienestar por parte de los colaboradores.

El desarrollo profesional se presenta como una dimensión fragmentada. Si bien la mayoría de las empresas realizan capacitaciones obligatorias en materia de seguridad e higiene, pocas ofrecen instancias de formación técnica o de mejora de competencias de manera continua. Esto demuestra que el aprendizaje se concibe principalmente como una exigencia normativa y no como una herramienta estratégica para mejorar el desempeño, la satisfacción o el bienestar organizacional.

“Las capacitaciones que se dan son solo cuando hay una máquina nueva, algo con respecto a condiciones de seguridad o algún cambio en el proceso de fabricación. No tenemos pautadas capacitaciones para el desarrollo profesional por ejemplo” (Empresa F).

Esto da cuenta de la falta de un plan de capacitaciones y de desarrollo profesional, sin considerar su impacto en la motivación o satisfacción laboral.

La falta de un enfoque sistemático de desarrollo limita las oportunidades de crecimiento. La mayoría de las organizaciones reconoce que por desconocimiento o falta de atención, es una de las dimensiones que menos involucramiento poseen. Además, no se realizan evaluaciones de desempeño lo cual tiene un impacto grande en los procesos de reconocimiento.

Esta situación se evidencia en los relatos de los entrevistados, quienes señalan: “La verdad es que nunca hicimos evaluaciones de desempeño. Uno se guía más por lo que ve en el día a día, pero no hay algo escrito ni criterios claros para reconocer el trabajo o pensar en un crecimiento” (Empresa D).

Aquellas organizaciones que sí aplican capacitaciones constantes y con un plan sistemático y detallado trabajando las habilidades técnicas de su personal, si destacan : “Consideramos que el crecimiento está directamente ligado al crecimiento personal y profesional, damos la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades, aprender nuevas tareas y desarrollarnos dentro del equipo a medida que la empresa incorpora tecnología o nuevos procesos” (Empresa E).

Finalmente, los responsables entrevistados coinciden en que existen oportunidades claras para fortalecer el bienestar laboral, principalmente mediante una comunicación más efectiva, mayor reconocimiento al esfuerzo individual y políticas orientadas a la motivación.

Varios entrevistados reconocieron la importancia de profesionalizar la gestión de personas:

“Hoy el bienestar de los empleados es importante, muchos incluso se van en búsqueda de mejores condiciones o salarios , pero no contamos con alguien capacitado que se ocupe de esos procesos como diseñar políticas para retener a los trabajadores” (Empresa F).

“Tener un área de Recursos Humanos nos ayudaría mucho a ordenar las cosas con respecto a los empleados pero por el momento no destinamos esas tareas a nadie, si es una idea a futuro si la empresa sigue creciendo” (Empresa D).

Este fragmento refuerza la idea del área de RR.HH. como un actor estratégico capaz de incidir positivamente en el bienestar laboral. Muchas organizaciones cuentan que no poseen

área de RR.HH. ya que no lo consideran necesario mientras que otras por limitaciones económicas y estancamiento de su crecimiento, no pueden contratar una persona destinada pura y exclusivamente a esas tareas, sin embargo todas destacan la importancia y beneficios de contar con una.

Con el fin de sintetizar estos hallazgos, se elaboró un cuadro comparativo que permite visualizar de manera unificada el grado de desarrollo del área de RR.HH., los procesos implementados, la presencia o ausencia de políticas de bienestar, y las prácticas de capacitación y desarrollo. Este cuadro facilita identificar patrones comunes y diferencias según el tamaño, trayectoria y nivel de formalización interna, además de mostrar cómo varía la capacidad de cada organización para promover el bienestar laboral. La comparación revela tanto los avances existentes como los aspectos pendientes para cada empresa.

**Tabla 3.** Distinción de las empresas por su aplicación de procesos de RR.HH.

Empresa	Procesos de RR.HH. que aplica	Políticas de Bienestar laboral
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de personal.</li> <li>• Reclutamiento por referencias.</li> <li>• Seguridad e higiene.</li> <li>• Inducción básica.</li> <li>• Capacitación escasa, orientada a necesidades, técnicas puntuales, HyS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones aisladas de cuidado</li> <li>• Buen trato interpersonal</li> </ul>

B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración mínima.</li> <li>• Selección improvisada.</li> <li>• Seguridad obligatoria.</li> <li>• No hay capacitaciones planificadas.</li> </ul>	No existen políticas formales.
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidación de sueldos.</li> <li>• EPP básico.</li> <li>• Selección por demanda.</li> <li>• No se realizan capacitaciones.</li> </ul>	No posee políticas ni acciones.
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de personal.</li> <li>• Seguridad e higiene tercerizada.</li> <li>• Selección operativa.</li> <li>• Capacitación solo obligatoria (HyS).</li> </ul>	Bienestar no trabajado; acciones puntuales según problemas.
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración completa</li> <li>• Inducción</li> <li>• Legajos formales</li> <li>• Selección estructurada</li> <li>• Capacitaciones técnicas.</li> <li>• Seguridad avanzada.</li> <li>• Comunicación interna más organizada.</li> <li>• Capacitaciones formales técnicas constantemente (producción, HyS,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento informal</li> <li>• Criterios claros de organización</li> <li>• Cuidado en ergonomía</li> </ul>

	ventas, etc).	
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Selección por referencia.</li> <li>• Capacitación por necesidades (sistemas).</li> </ul>	No hay políticas de bienestar formal.

**Nota.** Elaboración propia.

El análisis comparativo evidencia que la presencia o ausencia de un área formal de RR.HH. constituye el factor más determinante en la calidad de la gestión del bienestar laboral. Las empresas que cuentan con una estructura formalizada muestran mayores niveles de organización interna, procesos más consistentes y una capacidad más clara para implementar prácticas orientadas al cuidado y desarrollo de los colaboradores. En cambio, las organizaciones sin área de RR.HH. dependen de prácticas informales que, si bien pueden sostener un buen clima laboral, resultan insuficientes para promover un bienestar integral y sostenido.

El cuadro revela que los procesos administrativos y las medidas de seguridad e higiene están presentes en todas las empresas, pero se concentran en el cumplimiento normativo más que en una visión estratégica. Las políticas de bienestar aparecen de manera fragmentada, y la capacitación se limita mayormente a la formación obligatoria, sin constituirse como herramienta de desarrollo profesional. Asimismo, la escasa flexibilidad

laboral y la falta de beneficios complementarios refuerzan un modelo tradicional que limita el bienestar percibido.

En síntesis, las empresas metalúrgicas de San Vicente presentan una gestión de Recursos Humanos en etapas iniciales avanzando desde los procesos más hard como lo es la administración de personal, la liquidación de sueldos y selección de personal hacia lo más soft como planes de capacitaciones sobre habilidades blandas o desarrollos de carreras, con prácticas necesarias para el funcionamiento operativo pero con oportunidades claras de fortalecimiento.

En primer lugar, todas las empresas comparten un rasgo estructural: la administración del personal se encuentra centrada en funciones básicas y orientada al cumplimiento normativo, lo que evidencia que la gestión de las personas aún no se concibe como un área estratégica, sino como un conjunto de tareas administrativas indispensables para sostener la actividad productiva.

A partir de esta base común, se observan diferencias relevantes según el nivel de formalización interna. Las organizaciones que han desarrollado, aunque sea parcialmente, funciones de RR.HH. muestran avances en aspectos como la comunicación interna, la capacitación técnica, la organización del trabajo y la implementación de medidas preventivas de seguridad e higiene. En estos casos, la gestión presenta mayor orden, criterios más claros y una visión más amplia respecto del bienestar y del desarrollo del personal.

En contraste, las empresas sin estructura formal dependen de prácticas informales, distribuyendo las funciones entre dueños, administrativos o encargados/jefes de sus distintas áreas.

Sin embargo, la principal diferencia radica en la existencia o no de un área formal de Recursos Humanos. Solo una organización —la más grande y de mayor trayectoria— cuenta con procesos más definidos, roles diferenciados y una planificación más clara de acciones vinculadas a la gestión de las personas. Esta empresa muestra mayores avances en comunicación interna, inducción, capacitaciones técnicas y formalización progresiva de procedimientos. En contraste, las demás empresas dependen de prácticas informales, distribuyendo las funciones de RR.HH. entre dueños, administrativos o encargados de producción, lo que reduce la sistematicidad y consolida un modelo de gestión reactivo.

A partir del cuadro integrador, se concluye que avanzar hacia una mayor formalización del área de RR.HH., incorporar políticas de bienestar, desarrollar estrategias de reconocimiento y ampliar las oportunidades de capacitación permitiría mejorar significativamente el bienestar laboral de los colaboradores y, en consecuencia, la calidad de la organización en su conjunto y su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Por último, la comparación revela que las empresas tienden a visualizar la necesidad futura de un área formal de RR.HH. y se encuentran en proceso de avanzar hacia ello. Esto aparece como un indicador de crecimiento y como un elemento central para fortalecer el bienestar laboral a mediano y largo plazo. Las empresas sin formalización reconocen la

importancia de mejorar en este aspecto, pero señalan que las limitaciones de tiempo, recursos o estructura que dificultan avanzar hacia un modelo más integral.

### **Conclusión:**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia del área de Recursos Humanos en el bienestar laboral de los colaboradores de las industrias metalúrgicas de la localidad de San Vicente, provincia de Santa Fe. A partir de un enfoque cualitativo y descriptivo, fue posible comprender cómo las prácticas, o la ausencia de ellas, vinculadas a la gestión de personas impactan en las percepciones, experiencias y condiciones de bienestar de los trabajadores del sector.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que, en la mayoría de las empresas metalúrgicas analizadas, la gestión de RR.HH. se encuentra en una etapa iniciante y predominantemente orientada a funciones administrativas y al cumplimiento normativo. En este sentido, las tareas vinculadas a la administración del personal, la liquidación de sueldos y el cumplimiento de las normas y capacitaciones como por ejemplo de seguridad e higiene constituyen las tareas centrales de la gestión, mientras que las prácticas estratégicas orientadas al bienestar laboral como el reconocimiento, la capacitación sistemática apoyando el desarrollo profesiones o de otro tipo de habilidades como liderazgo, la comunicación interna planificada o la conciliación entre la vida laboral y personal aparecen de manera fragmentada o directamente ausentes.

Así mismo, se evidencia que la ausencia de un área formal de RR.HH limita la posibilidad de diseñar e implementar políticas integrales de bienestar laboral. En las empresas donde estas funciones recaen en los dueños o en personal administrativo, la gestión de las personas se caracteriza por su informalidad, lo que dificulta la sostenibilidad de acciones orientadas al cuidado y desarrollo de los colaboradores. No obstante, esta informalidad también se asocia, en algunos casos, a la existencia de vínculos cercanos y a un clima laboral percibido como positivo, especialmente en organizaciones de menor tamaño y con fuerte cercanía por el contexto en donde se ubican las empresas.

Sin embargo, los hallazgos muestran que un buen clima interpersonal, basado principalmente en relaciones de cercanía, no resulta suficiente para garantizar un bienestar laboral integral. La falta de políticas estructuradas de reconocimiento, desarrollo profesional y compensaciones no monetarias limita el salario emocional de los trabajadores y reduce las oportunidades de fortalecer el compromiso organizacional, la motivación y la retención del talento. En este marco, el bienestar laboral continúa siendo concebido de manera parcial, predominantemente asociado al bienestar físico y al cumplimiento de las normas de seguridad, sin integrar de forma plena las dimensiones emocional, social, profesional y económica.

En relación con la dimensión económica, si bien todas las empresas se rigen por el convenio colectivo de la UOM, los entrevistados coinciden en que los salarios se perciben como insuficientes, lo que posiciona a la remuneración como una de las principales demandas de los trabajadores. La ausencia de beneficios complementarios y de sistemas de

compensación integral refuerza un modelo tradicional que restringe las posibilidades de mejorar el bienestar desde una mirada más amplia.

Por otra parte, el análisis comparativo evidencia que aquellas organizaciones con mayor nivel de formalización interna y con presencia , total o parcial, de funciones específicas de Recursos Humanos muestran avances significativos en términos de organización, comunicación interna, estructura, capacitación técnica y planificación de procesos. Estas empresas logran visualizar al área de RR.HH. como un actor estratégico y reconocen su potencial para incidir positivamente en el bienestar laboral y en el desempeño organizacional. En contraste, las empresas que no cuentan con estas estructuras presentan mayores dificultades para sostener prácticas sistemáticas orientadas al bienestar, aun cuando reconocen la importancia y los beneficios de avanzar en ese sentido.

En este contexto, se confirma la hipótesis central de la investigación, que sostiene que las prácticas implementadas por el área de RR.HH inciden de manera positiva en el bienestar laboral de los trabajadores. Del mismo modo, se refuerza la idea de que la ausencia o debilidad del área de RR.HH. se vincula con mayores niveles de desmotivación, limitadas oportunidades de desarrollo y una gestión del bienestar centrada exclusivamente en el cumplimiento mínimo de las exigencias legales.

Finalmente, puede concluirse que las industrias metalúrgicas de San Vicente presentan un escenario con amplias oportunidades de mejora en materia de gestión de Recursos Humanos y bienestar laboral. Avanzar hacia la formalización del área, incorporar políticas de bienestar integrales, fortalecer los sistemas de reconocimiento, ampliar las instancias de

capacitación y promover prácticas de conciliación trabajo–vida personal permitiría no solo mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, sino también fortalecer la sostenibilidad, la productividad y el compromiso organizacional a mediano y largo plazo. En este sentido, el área de Recursos Humanos se posiciona como un actor clave y estratégico para la construcción de organizaciones más saludables, humanas y competitivas dentro del sector metalúrgico local.

**Bibliografía:**

Arenas, D. J. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(2), 63–80.

Argentina.gob.ar. (s. f.). *Dataset: Empleo destinado a actividades de innovación*. Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI). Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.  
<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/datasets/dataset-empleo-destinado-actividades-de-innovacion>

Ayala, M. E. (2021). *Pymes y RR.HH., análisis y situación actual: Estructura y desafíos del equipo de RR.HH. en pequeñas y medianas empresas en Argentina* (Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche). Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/1998>

Barrera Insúa, F., Trujillo Salazar, L., Beliera, A., Morris, B., & Buenahora, R. (2024, 7 de junio). La industria metalúrgica en el conurbano sur (Aguante el metal). *Revista Mestiza*.  
<https://revistamestiza.unaj.edu.ar/aguante-el-metal/>

Cáceres-Lozano, L. F., Acevedo-Cárdenas, J. A., Barrios-Martínez, V. A., Romero-Salinas, L. A., Pérez-Peña, A. G., & Contreras-Pacheco, F. (2023). Bienestar laboral y su correlación con el compromiso organizacional. *Revista Investigación en Salud Universidad de Boyacá*.

Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Salazar Jiménez, N. L., & Mora Martínez, A. (2017).

*Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones.* Psyconex.

Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L., & Tepal, I. (2018). Una perspectiva de la calidad de vida laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 5(6), 118–128.

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano.* McGraw-Hill.

Dessler, G., Ayala, L. E. P., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2015). *Administración de recursos humanos.* Pearson.

Expometals. (2011, 8 de junio). Argentina: Sigue el crecimiento del sector industrial. <https://www.expometals.net/es/news/argentina-sigue-el-crecimiento-del-sector-industrial-id-4468>

Gil-Casares Lacambra, I. (2021). *Evolución de la función de recursos humanos y los desafíos que presenta la pandemia del COVID-19.*

Gordillo, A. R. (2019). *La satisfacción de los trabajadores en relación al trabajo que realiza recursos humanos respecto a la felicidad y bienestar laboral* (Tesis de licenciatura).

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work.* John Wiley & Sons.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life.* Basic Books.

Madero-Gómez, S. (2020). La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 391–401.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2021). *Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI)*. <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/endei>

Miranda Mesa, M. L., & Uñates Villegas, S. P. (2014). *Los factores biopsicosociales a promover por las organizaciones en sus programas de bienestar laboral para incidir en la calidad de vida en el trabajo*.

Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2).

Rodríguez-Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables: Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.

Soria, M. S. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 179–214.

Trejos-Gil, C. A., & Betancur Arias, J. D. (2025). Panorama general de la salud mental positiva para las empresas de Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 21(2), 286–307.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. W., & Younger, J. (2019). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.

Villagrán, J. A. V., Liut, E. G. G., & Benavides, F. U. C. (2020). Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 740–762.