

## **Una caracterización de las PyMES de Río Gallegos, la aplicación del gerenciamiento estratégico, el rol de los recursos humanos y la innovación tecnológica (Código 29/A350)**

Daniel Alberto Schinelli - **Director del Proyecto** - [daniel.schinelli@speedy.com.ar](mailto:daniel.schinelli@speedy.com.ar)

Daniel Martinez Llanea<sup>1</sup> - **Co-Director**- [danielmartinezll1963@gmail.com](mailto:danielmartinezll1963@gmail.com)

**Docentes investigadores UNPA**- Margarita Vera- [mvera@unpa.edu.ar](mailto:mvera@unpa.edu.ar);

Ernesto Coloe- [ernesto\\_coloe@yahoo.com.ar](mailto:ernesto_coloe@yahoo.com.ar)

Ana Laura Victoria Persano - [alvpersano885@yahoo.com.ar](mailto:alvpersano885@yahoo.com.ar)

Mariam Ramallo- **Alumno investigador**- [mariammm@live.com.ar](mailto:mariammm@live.com.ar)

Cintia Riquelme- **Alumno Investigador**- [cinti\\_dr@hotmail.com](mailto:cinti_dr@hotmail.com)

Lucas Gay- **Alumno investigador**- [lucas.gay91@gmail.com](mailto:lucas.gay91@gmail.com)

Unidad Académica Río Gallegos - Universidad Nacional de la Patagonia Austral

Equipo de Investigación ITET

Lisandro de la Torre 1070

Río Gallegos 2015

**Resumen:** Este proyecto de investigación pretende lograr una caracterización de la empresa Pyme típica radicada en Río Gallegos, a través de un análisis y descripción que se traduzca en conocimiento nuevo. Determinar que rasgos sobresalientes tiene en materia de gerenciamiento y si realizan Planeamiento Estratégico, así también si las políticas de Recursos Humanos tienen alguna direccionalidad sobre todo respecto del planteos de estrategias empresarias a largo plazo y si desde estas empresas se genera innovación tecnológica

**Palabras Clave:** PyMES; Gerenciamiento estratégico; Innovación; planeamiento estratégico; recursos humanos; estrategia empresarial.

---

<sup>1</sup> También ha participado en los proyectos 29A/295 “Cultura y Cambio Organizacional de las Pymes en la ciudad de Río Gallegos.”- y 29 A/249 “Cultura organizacional de las pymes en la Ciudad de Río Gallegos” dirigidos por el Dr. Juan Carlos Fresco (FCE - UBA)

## 1. INTRODUCCIÓN

La temática de la gestión estratégica en las empresas de Río Gallegos resulta muy novedosa y de mucha actualidad, en particular en materia de empresas, gestión, manejo de recursos humanos y análisis de diferentes actividades económicas es poco lo que se ha llevado a cabo en el área de investigación tanto en esta Universidad como en otras que decidieron aplicar recursos a investigación en esta ciudad, que en estos últimos 15 años ha modificado mucho los procedimientos anteriores de su población.

Las empresas radicadas en la ciudad en muchos casos son filiales con casas centrales en otras latitudes, algunas de ellas son empresas transnacionales con enfoques de management muy modernos y avanzados, así como hay otras empresas que no trascienden el casco urbano que recién se introducen en el planteo de estrategias, todas poseen una estrategia de forma explícita o implícita, por eso es realmente muy valioso dilucidar cuáles son esas estrategias.

El detectar y revelar las estrategias que se relacionan con la gestión estratégica de los recursos humanos, es particularmente importante para investigadores que como es el caso de este proyecto, están localizados en una Universidad Nacional que está presente en la región como la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, por ello el conocer mejor sus características, recursos, mecanismos de adecuación de las políticas empresarias individuales o colectivas entre otros contribuye a un mejor conocimiento de la performance de los graduados sobre todo a nivel del sector privado, así como su demanda futura, pero también la pertinencia y oportunidad de los planes de estudio diseñados dentro de la Casa de Altos Estudios y los eventualmente puedan diseñarse en el futuro.

El encontrar datos de la realidad profundizará un mejor conocimiento también para adecuar o ajustar la aplicación de políticas públicas vinculadas a la tecnología, la innovación, el fortalecimiento de las pymes, el conocimiento de la construcción de estrategias empresariales, el entrenamiento de los recursos humanos, las posibles demandas laborales detectadas a futuro entre otras muchas utilidades que pueden aparecer a partir del estudio de las Pymes en Santa Cruz.

Este proyecto de investigación requerirá de fondos para llevar a cabo la labor planteada, ya que serán relevadas varias empresas fundamentando en cada caso el por que será seleccionada para entrevistar y solicitar información cada una de las empresas seleccionadas.

En este trabajo se utilizarán métodos teóricos y empíricos para el análisis cuantitativo y cualitativo de la información que se recabe a través de encuestas a los gerentes, socios y/o propietarios de cada firma seleccionada, de modo que la información que resulte de ese procedimiento tenga un tratamiento adecuado.

Los temas de estudio de este Proyecto de Investigación son pertinentes al marco teórico-metodológico que ofrece la teoría de los “sistemas complejos” (R. García, 2006), en tanto brinda un modelo para el estudio metódico, interdisciplinario y articulado de los sistemas abiertos, alejados del equilibrio, considerando para ello a los procesos endógenos y exógenos en interacción con las circunstancias que coexisten con los hechos. El abordaje desde este esquema metodológico implica asumir una perspectiva de estudio interdisciplinaria y multidimensional, tal como aquí se propone desde los campos gerencial y estratégico, económico y de la administración y los negocios, algo más en general.

El estudio de los procesos de desarrollo empresario con inserciones socio-económicas y las repercusiones que en el dinamismo regional implican estos procesos, especialmente en el caso de la utilización del planeamiento estratégico, el posicionamiento de mercado, la valoración del recurso humano como factor estratégico incluye considerar diferentes dimensiones de análisis:

- a) las condiciones y posibilidades jurisdiccionales y económicas de Rio Gallegos;
- b) las posibilidades estructurales y sistémicas de la economía nacional y su vínculo con el sistema local y global;
- c) el marco y el funcionamiento institucional y regulatorio de los mercados y las Intervenciones públicas;
- d) la composición y comportamiento del sector privado, que se observa a través del funcionamiento de cada mercado en particular;
- e) los recursos y condiciones socio-culturales en el espacio productivo local, articulado con las estrategias, capacidades y voluntades de los actores empresarios locales y regionales;
- f) los proyectos y modelos dominantes de crecimiento económico en articulación con el rol de la ciudad en un marco más global o externo.

Los diagnósticos correspondientes, y en el marco de estos lineamientos generales, se trabajará con información cuali-cuantitativa para los diferentes niveles de análisis considerados. En tal sentido se proponen técnicas de recolección de datos y de procesamiento de la información recopilada, de acuerdo a sus particularidades, tal como se describe sucintamente a continuación:

- Actualización de información sobre cada empresa y el sector al que pertenece.
- Diseño y aplicación de instrumentos metodológicos para la recolección de información primaria sectorial.
- Relevamiento, sistematización y análisis de información secundaria y documental vinculada a cada sector.
- Elaboración y aplicación de encuestas, cuestionarios y entrevistas vinculadas a cada empresa seleccionada previamente.
- Elaboración de indicadores cuanti y cualitativos referentes a las distintas empresas que son objeto de estudio.
- Relevamiento y análisis de las acciones de planificación existentes por empresa y por sector.

## 2. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

### 2.1. MARCO REFERENCIAL

#### La estrategia empresarial y los recursos humanos

Los recursos humanos de la empresa, deben constituirse en una ventaja competitiva que posee la propia empresa, y a partir de los cuales otras organizaciones pueden amenazar la existencia o permanencia en el mercado de cualquier Pyme, así como también pueden constituir una ventaja y que funciona como 'un logro a batir', por lo que deben superarse en forma permanente. Esta es la forma que de mínima la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) considera al personal que forma parte de la organización, como una inversión, ya que sería un recurso decisivo para la competitividad de cada empresa u organización, tenga esta fines de lucro o no.

La estrategia de la empresa debe alinearse con los recursos humanos para que sea procedente una gestión del recurso humano coherente y centrada en un largo plazo (Bohlander, G., & Snell, S., 2006). Los enfoques sistémico, multidisciplinario, proactivo y de proceso resultan esenciales para la GERH, por ello el sistema de gestión de recursos humanos es mucho más que la suma de las partes, lo que potencia su rol de sistema y su potencia como sinergia dentro de la organización, así el carácter sistémico resulta esencial para la funcionalidad del proceso de GERH (Cuesta Santos, A., 2005) (Cuesta, Armando, 2002).

"Las prácticas de Recursos humanos pueden ser herramientas poderosas para mejorar la efectividad de las organizaciones que compiten sobre la base del conocimiento" (Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T., & Martocchio, J. J., 2004).

Si bien la estrategia viene de la antigüedad y de prácticas bélicas, ya que se desarrolló en principio para alcanzar victorias mediante la utilización del análisis, el cálculo y las maniobras a realizar en forma previa al libramiento de una batalla, tal como el filósofo chino Sun Tzu lo explicitó hacia el año 300 a.c. en algunas de sus obras, luego de un gran trayecto histórico ese término fue a parar '*al denominado primer modelo estratégico*' del campo empresarial, generado desde Harvard Business School, en donde se destaca una concepción netamente competitiva que perdura hasta el presente.

Michel Porter ya hace algunas décadas expresaba que 'la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos' (Porter, M. E., 1982). Otras definiciones tienen que ver con otros autores como Ansoff que hacen referencia a 'la estrategia empresarial es la dialéctica de la empresa con su entorno' (Pena, R. P. M., 2004). Con una visión más de largo plazo se cita a Mintzberg et al. (2003)," por su vez, reconocen que tal padrón de definición es el más usado y significa que la estrategia es un plano, es decir, una dirección de acción para el futuro, un camino para ir de aquí hasta allí".

Rogelio Gárciga destaca tres atributos relevantes de la estrategia en una definición "*la estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de*

*recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mayor posición competitiva y una respuesta más coherente entre el entorno actual y futuro*<sup>2</sup>. Los diferentes aportes, si bien los mencionados se tratan de una síntesis, dan cuenta de rivalidad de mercado, posicionamiento de largo plazo, dirección de acción de cara al futuro, objetivos amplios, políticas principales y asignación de recursos, todos y cada uno de estos términos involucrados en los aportes de los diferentes autores implican de una u otra manera considerar la gestión de los recursos humanos como algo central para el futuro de la empresa. Sin considerar este recurso no se podrá hacer demasiado en las otras áreas de la organización, por ello las nuevas concepciones en el manejo empresarial los consideran de una manera especial.

### **La dirección estratégica**

La dirección estratégica, que como término es bastante reciente ya que data de la década de 1970, alcanza a todas las materias que permiten estudiar los factores de éxito o fracaso de las organizaciones (Llanes, W., 2004).

Otros autores eligen definiciones mucho más descriptivas y por tanto abarcativas de lo que representa la dirección estratégica para una organización, indicando que se trata 'de una estructura teórica' utilizada para 'la reflexión de las grandes opciones de la empresa' que sugiere la práctica de una 'nueva cultura y actitud' y trata de vincular 'lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente'. Estos conceptos además de ser operativos suponen 'un nuevo modelo' por la aceptación pero también por el carácter sistemático que se le da, por eso es preciso una actividad de evaluación de áreas funcionales y de actividades para determinar claramente las ventajas competitivas de la empresa, pero también el análisis no debiera quedar ahí sino seguir avanzando en la detección de los valores y actitudes compartidos por los miembros de la organización, que dan origen a su comportamiento (Meliá, María, 1991). Estas reflexiones reportan tanto a nivel teórico como a nivel exclusivamente práctico.

La dirección estratégica comprende un ciclo que abarca tres procesos fundamentales: planeación, puesta en marcha y aplicación y el control, el test de aplicabilidad y desvío de los valores previstos.

Los conceptos más significativos relacionados actualmente a la dirección estratégica (Cuesta, Armando y Figueroa Gonzalez, Jose Manuel )

- **Objetivo:** propósito o meta, lo que se busca alcanzar.
- **Política:** línea o conjunto de acciones a desarrollar para alcanzar el objetivo/os.
- **Misión:** es el objetivo supremo actual o real, objetivo rector de la empresa u organización.
- **Visión:** es el objetivo supremo deseado para la organización u empresa.
- **Escenario:** es la descripción de un estado de futuro que determina las condiciones en que se supone estará inmersa la empresa.

---

<sup>2</sup> Op. Cit.

- **Matriz DAFO:** instrumento de posicionamiento y análisis estratégico, que brinda información acerca de las amenazas y oportunidades del entorno como también las debilidades y fortalezas de la organización.
- **Factores Claves de éxito (FCE)** los factores que otorgan alguna ventaja a la empresa, con mejores niveles de desempeño que sus competidores.
- **Ventaja distintiva competitiva:** fuente de diferenciación de la empresa ante el entorno. Son ejemplos de ventaja distintiva: diseño innovador, rápida respuesta, exclusividad del producto o servicios, bajos costos, prestaciones en la post venta.
- **Cultura organizacional:** conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones.
- **Valores organizacionales:** pautas de comportamiento de los trabajadores. Son el conjunto de principios morales, de preferencias culturales y actitudes lógicas que estructuran los juicios de las personas y guían su comportamiento en la organización.
- **Competencias clave de la organización:** por estas competencias se entienden un conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital intelectual, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, los cuales como tendencia están relacionados con desempeños exitosos de esa organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización, debe ser inspiradora pero además constituir un desafío, para fortalecer a la organización ante la sociedad.

Mientras tanto, la misión de una organización expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión de sus aspiraciones en la sociedad es el objetivo supremo, establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias clave va a responder hacia los propósitos planteados. Una misión debe poseer dos elementos claves:

- El propósito principal que cumple la organización todos y cada uno de los días de su existencia
- Las capacidades organizacionales que usará para hacerse cargo del cumplimiento del propósito.

Por su parte la misión debe ser: Fundamental e inspiradora; Amplia y abarcadora; duradera pero flexible y poder ser expresada en forma concreta.

### **Tipos de estrategia empresarial y su vínculo con los recursos humanos**

Las políticas esencialmente son cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. La función de las políticas es encauzar las estrategias en el alcance de la misión así como del resto de los

objetivos. El grupo directivo debe custodiar un adecuado cumplimiento de los objetivos en especial en materia de Recursos humanos.

Un documento generado desde el CIDEC en 1994 se señalan distintas estrategias empresariales con sus correspondientes políticas que orientan la gestión de Recursos Humanos (GRH), así se puede señalar

<b>Tipos de estrategia empresarial</b>	<b>Orientación de la GRH (políticas)</b>
Emprendedora o de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Reclutar jóvenes de alto potencial amantes del riesgo.</li> <li>⊕ Carreras rápidas</li> <li>⊕ Incentivación individual muy fuerte</li> <li>⊕ Alta rotación</li> <li>⊕ Formación muy diversa para aprovechar oportunidades.</li> <li>⊕ Incentivar la creatividad.</li> </ul>
Crecimiento sostenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Reclutamiento de RH con alto potencial y deseo de seguridad.</li> <li>⊕ Integración de los RH</li> <li>⊕ Promoción interna.</li> <li>⊕ Salarios y beneficios incentivando permanencia.</li> <li>⊕ Incentivos a la eficacia (individuo y grupo)</li> <li>⊕ Formación para mejor coordinación y actualización técnica.</li> <li>⊕ Baja rotación.</li> <li>⊕ Aumento de la productividad global.</li> </ul>
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Reclutamiento de personal a los menores costos</li> <li>⊕ Nulas perspectivas de carrera</li> <li>⊕ Salarios situados en la media del sector</li> <li>⊕ Formación centrada solo en las tareas del puesto</li> <li>⊕ Reducción de conflictos</li> </ul>
Desinversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Reducción fuerte de los costos</li> <li>⊕ Salarios por debajo del sector</li> <li>⊕ Nula formación</li> </ul>
Fuente: CIDEC Innovación y Desarrollo Social. 1994	

La estrategia empresarial resulta esencialmente dinámica y cambiante, como reflejo del cambiante mundo de las organizaciones que hoy le toca protagonizar a las organizaciones y empresas. El detalle de las estrategias es solo indicativo, y de ninguna manera todas las empresas deben situarse con un tipo de estrategia porque resulta superior a otro, lo pertinente de cada estrategia lo evidencian las condiciones internas y del entorno (Cuesta, Armando et al.).

### **Procesos fundamentales de la dirección estratégica**

Los procesos fundamentales de la dirección estratégica son: planeación, implantación y control como el ciclo para gestionar integralmente un proceso de cambio organizacional.

La dirección estratégica comprende la visión de futuro de la organización y la misión de la misma como objetivo más significativo, junto a los objetivos principales (o también llamados estratégicos) así como las políticas que harán posible alcanzar estos.

En la práctica la dirección estratégica comienza con el proceso de planeación, una forma de 'predeterminación' del curso a seguir.

En la tarea de planeación se incorporan aspectos como: pronosticar para precisar el curso actual y futuro; fijar objetivos que se desprenden de los propósitos generales de la organización; decidir cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas; establecer prioridades y secuencias (aspecto que podría tener importantes implicancias con la GERH); presupuestar, vinculado a la asignación de recursos (aquí también hay implicancias de GERH); establecer procedimientos; formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes (otro aspecto que puede involucrar a la GERH).

Según el Modelo Lógico de Planificación existe una secuencia de acciones que comienza con la formulación de metas hasta alcanzar en la etapa 9 (la última) la medición y el control del avance, pasando por la identificación de los objetivos y estrategia actual; Identificación de las amenazas y oportunidades estratégicas, análisis de la brecha estratégica; la toma de decisiones estratégicas, desarrollo, evaluación y selección de alternativas; y en la etapa 8, previo al control, se lleva a cabo la implantación de la estrategia (Cuesta, Armando et al.).

La concepción actual de la GRH superó a la tradicional administración de personal, haciendo explícito que el recurso humano es el factor principal en la gestión empresarial, haciendo evidente una proyección estratégica de dicho factor en el caso de los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos.

Un plan respecto de la fuerza laboral da cuentas claramente sobre las tareas y acciones necesarias para asegurar que la organización posea los recursos necesarios para llevar a cabo su misión, tanto como la planeación estratégica ayuda a establecer las líneas de acción presentes y futuras de cualquier organización (Swanson, R. A., 2010).

Otros autores dan cuenta de la importancia que todos en la organización se alineen porque de esta manera la empresa se convierte en un consistente y excelente ejecutor (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2005). Las planificaciones de recursos o de factores no deben quedar en planes únicamente será preciso que se plasmen en gestión, éste proceso involucra a todos los miembros de la organización y es ahí donde el factor trabajo resulta por demás esencial, el involucrarse es participar y darse un lugar, tener una responsabilidad.

Existe la necesidad que se concrete la ejecución correcta de la estrategia ya que en caso contrario se producirán una serie de síntomas, que proyecta una disfunción. La disfunción desde el punto de vista operativo puede hacer disminuir la reputación de la empresa entre los inversores y el contexto empresarial, los síntomas de los que se habla son (Bigler, W. R., & Norris, M., 2004):

- Crecimiento no rentable
- Competidores que se apoderan del mercado
- Se confunde el esfuerzo con el resultado
- Falta de compromiso con el plan estratégico
- Incapacidad para enfrentar el cambio
- Carencia de liderazgo estratégico

Según Chase Aquilano y Jacobs (2001) mencionan a la estrategia de operaciones como la formulación de políticas amplias y el desempeño de planes para utilizar los recursos de la empresa de modo que apoyen lo mejor posible a la estrategia competitiva de la firma a largo plazo (Jacobs, C. A., 2001).

La estrategia organizacional se convierte en el foco rector de la estrategia de operaciones, por lo que resulta fundamental observar cómo se interrelacionan y encadenan ambos elementos, si para los autores mencionados en el párrafo anterior, la clave del éxito reside en identificar operaciones prioritarias, resulta evidente que la organización debe velar por la creación de capacidad de acción dentro de todas las áreas operativas organizacionales por lo que la efectividad operacional como fenómeno debe estudiarse desde una perspectiva sistémica como sistemática (Chase, A. Jacobs, 2000).

Si desde el término estrategia se plantea establecer decisiones objetivas que orientan la organización, es evidente que desde los niveles operativos deben existir un respeto por los objetivos, metas, programas y políticas que se desprenden de un análisis profundo del camino que macar la estrategia organizacional (Quinn, J. B., 1992) (Cuesta, Armando y Figueroa Gonzalez, Jose Manuel).

### **Tendencias y rasgos actuales de la gestión de Recursos humanos**

Es preciso comprender que se le debe exigir a esta área de la empresa resultados que agreguen valor para la organización, se debe asumir completamente que la gestión del recurso humano como solo una función de apoyo, es cosa del pasado, por ello se debe abandonar ese criterio. Siguiendo a Bohlander y Snell (Belcourt, M., Bohlander, G. W., Snell, S., & Sherman, A., 2011), se pueden indicar las actividades de las que es responsable el director de recursos humanos:

- **Consejería y asesoría:** el director de rec humanos asesora y aconseja al resto de la plana directiva de la organización con respecto a asuntos laborales, tendencias del mercado laboral y manejo de conflictos del área.
- **Servicio:** los procesos que tengan que ver con el incremento de la competencia y capacidad de plantilla, mejoramiento de la productividad y desarrollo del recurso humano, deben garantizarse por parte del director. Procesos hace referencia a reclutamiento, selección, formación, compensación entre otros.
- **Implementación y formulación de políticas:** el director de RH debe formular políticas que deben ser ejecutadas correctamente dentro de la organización. Ésta podrá anticiparse a los problemas que puedan detectarse y además debe enseñar a que los directivos como todo el personal interpreten correctamente las políticas.
- **Defensor del RH:** tiene la responsabilidad el director de RH de velar por el respeto de los derechos del empleado, buscando alinear los objetivos personales con respecto a los organizacionales y viceversa. De su tarea se desprenden efectos positivos para la comunidad. La GRH asume actividades relacionadas con la organización laboral en interacción con las personas, destacándose actividades como inventario de personal, selección, evaluación de desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e

higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria, entre muchas otras actividades (Cuesta et al.).

El modelo de RH de Harper y Lynch (1992) "plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, así la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos)" (Marzoratti, Silvia-Auzmendi, Alicia-Patricia Borches-Mario Oloriz -Marcelo Ozan, 2005).

El manejo adecuado y óptimo en recursos humanos es importante en empresas transnacionales con sedes en numerosos países, y tal es así que el Gerente General debió haber pasado previamente por el puesto de Gerente de Recursos humanos como prueba de pericia y probidad.

Los rasgos más relevantes de las nuevas estructuras organizativas antipiramidales o aplanadas, integrales, en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia (multicompetencias), la consideración de los RH como una inversión y no un costo. La proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo, considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápido y directamente los valores añadidos a los clientes. Los nuevos valores culturales tienen en la nueva GRH un peso muy significativo (Cuesta et al.), haciéndose necesario individualizar el puesto de trabajo de forma contraria a cómo, primero, la revolución industrial y, posteriormente, producción extensiva tuvo lugar en la economía capitalista. Actualmente la producción flexible abre la posibilidad de que el puesto de trabajo, gane en relevancia económica, pero no solo de una manera pasiva, sino activa, porque también el trabajador participa de alguna manera en la planeación y dirección estratégica. Las expectativas del puesto de trabajo y las aspiraciones que los trabajadores puedan plantearse a largo plazo tiene un rol muy importante en todo este planteo, el poder desarrollarse profesionalmente pero también como persona, esta posibilidad da cuenta de si la organización tiene personal que tiene aspiraciones y por tanto participará de una carrera de ascenso o resulta preferible un salario o retribución más bien pasivo y prácticamente sin incentivos como ocurre en numerosas reparticiones públicas. La particularidad indicada en la conformación del salario es la que va 'erosionando' la posibilidad de incorporar personas más bien activas y con alta predisposición a la incertidumbre (que hasta podría ser un escenario futuro) por personas que sólo buscan obtener la seguridad de una retribución en determinado plazo.

### **El rol de las TICS, el nuevo paradigma de los RH y el rol de la inteligencia en red**

Las nuevas tecnologías impactaron significativamente en la GRH, achicando sensiblemente los tiempos de respuesta y el alargamiento de la interacción entre personal directivo y no directivo, pero también en cada uno de esos estamentos también. Esto enriquece el aprovechamiento del recurso, pero también lo compromete más y estrecha más los vínculos

aunque éstos sean virtuales, de ahí que sea tan importante la motivación del personal, existe más compromiso pero éste se asume mucho más con un personal motivado que sin él.

Las grandes ventajas de las naciones, o de las regiones de un determinado país, radicarán cada vez más sobre sus recursos humanos, es de esperar que la calificación operativa de los recursos humanos sean cada vez más determinantes, muchas actividades económicas eligen una determinada localización dependiendo de la disponibilidad de recursos humanos que esa localización posea. Luego viene el proceso de mantener esos recursos motivados y comprometidos con el objetivo de la empresa/organización aunque este proceso está más relacionado con la sustentabilidad empresarial a largo plazo.

La actual GRH requiere un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso. Uno de los propósitos de la GRH es el aumento de la productividad del trabajo así como de la satisfacción laboral, vinculada a las condiciones de trabajo.

El objetivo de preservación del medio ambiente, también constituye un objetivo sustentable de la GRH.

Los enfoques de maximización de la productividad laboral, no son aceptables de acuerdo a autores recientes sin conceptos de 'sustentabilidad', por ello se usan etiquetas como 'máximo rendimiento sostenible' cuando se analiza la calidad de vida laboral (CVL) (Dayana Lorena Sánchez, 2013), otros hablan de 'productividad sostenible' o 'sistemas de trabajo sostenibles' pero todos apuntan a que los aumentos de productividad deben sustentarse en un puesto de trabajo mucho más adaptado a quien lo ejerce, si se quiere más personalizado, solo así será posible mejorar el rendimiento de la organización de forma significativa.

La tecnología hizo cambiar paradigmas de la creación de valor, cadenas de valor que hoy se estructuran de otra forma a como lo hicieron bajo el ahora antiguo paradigma industrial, por lo pronto hoy el precio de un bien, el valor de un producto en el mercado, tiene formas de acrecentarse que tienen mucho más que ver con la Investigación, el Desarrollo de productos y la innovación (I+D+i).

## Los nuevos paradigmas

En este cambio de paradigma tuvo mucho que ver las formas de articularse del factor trabajo con los bienes y los demás factores, muchas veces a través de relaciones virtuales, muy lejos del 'cara a cara' de otros tiempos. Las universidades actuales se acercan mucho más a lo que es una red global, intercambio entre investigadores, las publicaciones digitales, la comunicación alumno universidad mucho más fluida, con más interacción de ambas partes, se sabe que las organizaciones en este entorno pueden obtener importante desarrollo y prosperar pero se mencionan como necesarios 5 principios para ello: **colaboración; apertura; uso compartido de los recursos; integridad e interdependencia.**

La naturaleza de la economía en red, desjerarquiza los empleos y modelos jerárquicos, de gestión y planificación que durante décadas usaron las empresas, es apreciable como los aportes de la ciencia y la tecnología resultan en general más cuantiosos que aquellos que las corporaciones económicas pueden absorber en beneficios de sus propios productos y servicios. La interconexión social que posibilita la nueva tecnología se constituye en un modo de producción, pero también un modo de posibilitar que muchas personas creen sinergias

trabajando entre sí en pos de mejores realizaciones, proyectos, transferencias entre otras. Los valores que se rescatan para la colaboración son el tener buenos objetivos y buena actitud.

Para empresas que trabajan intensivamente en innovación, la **colaboración** significa un modo nuevo de articular la capacidad de innovación, la creación de bienes y servicios y la resolución de problemas.

El planteo de ciertos científicos que publican en internet sus dudas, sus comentarios, sus logros a través de blog tiene ciertos elementos que buscan la colaboración de otros espacios de I+D+i. Otro ejemplo de ámbitos de colaboración son los foros de usuarios de una plataforma virtual, o de un soporte tecnológico de dominio universitario una propensión importante a la reflexión en 'voz alta' con el fin de que otras mentes reflexionen con uno (Tapscott, D. y Williams, Anthony, 2012). Las redes actúan como difusoras del conocimiento, pero también como mejores recolectoras del mismo.

La **apertura** se la puede asociar con la franqueza, la transparencia, la libertad, la flexibilidad, el carácter expansivo, la participación y el acceso, por solo mencionar las más importantes, pero también la apertura tiene que ver con ideas, con discusión, con debates entre otras cosas también. Las organizaciones tratan por muchos medios de no dar información, en nuestro medio sobre todo, la opacidad y el secretismo es casi una moneda corriente. Una de las maneras de hacerse conocer, de comunicar lo que es, de lo que se espera o se pretende es comenzar con una página web, un medio de información para muchos aspectos con mucha llegada al común de la población.

Pero se transita cada vez más velozmente a un mundo cada vez más informado y más transparente, los clientes pueden buscar y comparar por internet distintos bienes si se ajustan o no a sus necesidades específicas, y el personal con formación tienen acceso a un conocimiento sobre la estrategia, la gestión y los retos de la empresa. Para muchas empresas la red constituye la posibilidad de establecer vínculos que de otro modo no se hubieran registrado, o se hubieran abandonado, el acceso a la información pública es hoy mucho más general que en el pasado, incluso hay leyes nacionales que obligan a los gobiernos a aportar información.

El **uso compartido de los recursos** consiste en la cesión o entrega de activos, ya sea integrándolos en el 'bien común' para que otros puedan utilizarlos, o compartiéndolos con los usuarios interesados en virtud de acuerdos que puedan generar ingresos por las licencias. Empresas que actúan permanentemente con innovación en tecnología de punta, coinciden en afirmar que una estricta defensa del sistema de propiedad intelectual así como su mantenimiento, va en detrimento de su capacidad para crear valor. La solución fue gestionar una cartera equilibrada de activos de propiedad intelectual, unos protegidos y otros compartidos. El colocar innovaciones y descubrimientos a consideración del dominio público las compañías intentan obtener la colaboración de la comunidad científica internacional, que siempre puede hacerle aportes más que significativos, y que hacer convenios con todas las instituciones que acceden a la red, sería mucho más que un esfuerzo administrativo de parte de una compañía interesada en avances científicos de una determinada ciencia o disciplina. Lo de compartir para acceso a otros interesados no tiene que circunscribirse a una empresa o compañía, también lo hacen las universidades, lo hacen las administraciones y gobiernos. Algunos especialistas en medio ambiente sostienen que 'el uso compartido de los recursos' es lo que permite hacer 'mucho muy rápido' y para eso es necesario 'compartir recursos'(Tapscott, D. y Williams, Anthony). Esto significa compartir recursos en la empresa, entre empresas, entre el sector privado y el sector público, y trascendiendo incluso las

fronteras nacionales, hay una creciente demanda de canales de comunicación, de interacción entre partes involucradas en una problemática, hoy ese espacio virtual lo representa más adecuadamente la red internet, pero en el futuro el cambio tecnológico puede devenir en algunas formas de vinculación aun mas explicitas y abarcativas. Está claro para muchos que la interacción y la comunicación, y la innovación y el desarrollo de mejores niveles de vida, no pueden depender solo de la competencia entre empresas en la búsqueda de una mayor tasa de beneficio, es un incentivo fuerte pero solo alimenta y satisface a una parte de las partes involucradas, no puede depender la satisfacción de las necesidades de grandes porciones de los ciudadanos de solo el interés de un grupo de empresas, aunque estas representen a la mayoría (o incluso la totalidad) del empresariado. La política económica debe conservar sus objetivos, como la distribución del ingreso nacional, el sostenimiento de la igualdad de oportunidades para los ciudadanos y eso no solo se puede arreglar por la vía de las empresas en el mercado, será necesaria también la intervención de la política económica en otros ámbitos como ser el fomento de determinadas producciones o factores productivos que por sí sólo no surgirán, por solo mencionar un caso.

La **integridad** se relaciona con el cambio de las prácticas corporativas, la máxima de 'si actúas bien te va bien' en los últimos años ha ganado adeptos en las grandes compañías y también en las no tan grandes, el mundo hoy exige otras prácticas de las empresas. Las empresas y otras organizaciones se ven obligadas a actuar con integridad, aunque no existan organismos reguladores ni accionistas institucionales, simplemente porque los usuarios, demandantes, ciudadanos cada vez exigen de las empresas una demanda mayor de transparencia en los actos que realizan. Las sociedades irán demandando la integridad como parte de su ADN organizativo con el objetivo de crear un entorno empresarial sano, para transmitir sustentabilidad (y ejercerla) así como propiciar también prácticas competitivas concretas.

Las organizaciones deben ser veraces en revelar la información que resulta relevante, desde la motivación de sus empleados, la negociación con los socios o la revelación de la información económica financiera pero también que informen acerca de los efectos medioambientales de prácticas empresarias como inversiones o fabricación de determinados productos.

Cuando las organizaciones construyen cimientos sólidos de confianza, sus redes se corresponden con una conducta cooperativa, de sus clientes, sus directivos, su personal, que decide en determinado momento su compromiso con la empresa, o su 'no' compromiso con ésta. La falta de confianza genera conflictos, desavenencias e ineficacia, ya que las partes que interactúan destinan mucho tiempo a desarrollar actitudes 'defensivas' (Tapscott, D. y Williams, Anthony).

La **interdependencia** se relaciona con la interconexión con el mundo, con el entorno que rodea a la organización. Si la crisis de las hipotecas bancarias norteamericanas del 2008 (crisis bancaria y de seguros) dieron una lección al mundo fue que cuando se modifican normas contables, esos cambios deben considerarse y ponerse en vigencia solo globalmente, cualquier práctica unilateral en este sentido conduce inevitablemente a otra crisis. Este fenómeno que pasó a ser conocido por todo el mundo dejó imborrable un fuerte rechazo a iniciativas unilaterales por mas importantes que fueren, prevaleciendo por medidas globales para problemas complejos, como son los financieros.

Esta interdependencia hará que el planeta, nuestro medio ambiente, pague un alto precio por el consumo desenfrenado que algunos modelos de capitalismo industrial proponen a los

consumidores y productores. Al igual que el conocimiento, el estatus, la reputación y otros intangibles el medio ambiente forma parte de un tejido invisible que tiene relación con la creación de valor. Mantener de la mejor manera al medio ambiente, hace sustentable la vida, la producción, el empleo, el surgimiento de nuevas inversiones, es un motor para la innovación hacer las producciones sustentables, claro que nada de esto tendrá lugar instantáneamente pero en el largo plazo pueden surgir cambios muy favorables para la sustentabilidad ambiental. Se debe pensar que el entorno natural constituye una fuente de valor, que las políticas públicas pueden favorecer y que las empresas pueden considerar como un elemento determinante en algún grado.

## **2.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

- 1) Las empresas Pymes locales, sean las que surgieron en Rio Gallegos o aquellas que operan en esta jurisdicción como filial de una casa central, se valen de la planificación estratégica empresarial para generar políticas o directrices de largo plazo;
- 2) las organizaciones y empresas Pymes riogalleguenses consideran a los recursos humanos un factor de desempeño importante;
- 3) Los recursos humanos de rango medio y con calificación profesional pertenecientes a las Pymes y organizaciones radicadas en Rio Gallegos participan de un modo limitado en la planificación y otras acciones estratégicas que llevan a cabo estas empresas;
- 4) La innovación estrictamente tecnológica es una actividad de escaso alcance en las Pymes de Rio Gallegos explicado por tener origen en una función de producción mayoritariamente orientada a los servicios;
- 5) La aptitud y pertinencia para generar innovaciones tiene relación con la planificación estratégica que llevan a cabo las empresas u organizaciones

## **2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Este proyecto pretende el estudio y un mayor conocimiento de las empresas de Rio Gallegos con el fin de determinar que rasgos sobresalientes tiene en materia de planificación estratégica y gerenciamiento y en particular respecto de sus políticas de recursos humanos (si las tienen a largo plazo) y que grado de absorción de la innovación tecnológica o de que modo incorporan -estas empresas- el avance tecnológico en su función de producción.

Este mayor conocimiento del planteo y definición de estrategias empresariales así como el manejo de los recursos humanos permitirá hacer una tipología de las empresas Pymes radicadas en la ciudad de Rio Gallegos que se dedican a distintas actividades, para ello se buscarán empresas representativas del medio. La tipología debe permitir también relacionar el planteo de estrategias con que tipo de absorción de la innovación tecnológica resulta compatible y hasta puntualmente en cada caso como se registra, pero también debe permitir determinar cómo gestionan los recursos humanos las Pymes así como la importancia de éstos en la práctica.

## 2.4. METODOLOGÍA

Los temas de estudio de este Proyecto de Investigación son pertinentes al marco teórico-metodológico que ofrece la teoría de los “sistemas complejos” (R. García, 2006), en tanto brinda un modelo para el estudio metódico, interdisciplinario y articulado de los sistemas abiertos, alejados del equilibrio, considerando para ello a los procesos endógenos y exógenos en interacción con las circunstancias que coexisten con los hechos. El abordaje desde este esquema metodológico implica asumir una perspectiva de estudio interdisciplinaria y multidimensional, tal como aquí se propone desde los campos gerencial y estratégico, económico y de la administración y los negocios, algo mas en general.

El estudio de los procesos de desarrollo empresario con inserciones socio-económicas y las repercusiones que en el dinamismo regional implican estos procesos, especialmente en el caso de la utilización del planeamiento estratégico, el posicionamiento de mercado, la valoración del recurso humano como factor estratégico incluye considerar diferentes dimensiones de análisis:

- a) las condiciones y posibilidades jurisdiccionales y económicas de Rio Gallegos;
- b) las posibilidades estructurales y sistémicas de la economía nacional y su vínculo con el sistema local y global;
- c) el marco y el funcionamiento institucional y regulatorio de los mercados y las intervenciones públicas;
- d) la composición y comportamiento del sector privado, que se observa a través del funcionamiento de cada mercado en particular;
- e) los recursos y condiciones socio-culturales en el espacio productivo local, articulado con las estrategias, capacidades y voluntades de los actores empresarios locales y regionales;
- f) los proyectos y modelos dominantes de crecimiento económico en articulación con el rol de la ciudad en un marco más global o externo.

Para el análisis de cada empresa de cada sector productivo seleccionado y posterior producción de los diagnósticos correspondientes, y en el marco de estos lineamientos generales, se trabajará con información cuali-cuantitativa para los diferentes niveles de análisis considerados. En tal sentido se proponen técnicas de recolección de datos y de procesamiento de la información recopilada, de acuerdo a sus particularidades, tal como se describe sucintamente a continuación:

- Actualización de información sobre cada empresa y el sector al que pertenece.
- Diseño y aplicación de instrumentos metodológicos para la recolección de información primaria sectorial.
- Relevamiento, sistematización y análisis de información secundaria y documental vinculada a cada sector.

- Elaboración y aplicación de encuestas, cuestionarios y entrevistas vinculadas a cada empresa seleccionada previamente.
- Elaboración de indicadores cuanti y cualitativos referentes a las distintas empresas que son objeto de estudio.
- Relevamiento y análisis de las acciones de planificación existentes por empresa y por sector.

## 2.5. GRADO DE AVANCE

El equipo de trabajo de este proyecto, recién se constituye como tal, pero el director y el codirector presentan una trayectoria importante en materia de proyectos de investigación de esta casa desde 1996.

El director trabajó analizando los mercados laborales de Santa Cruz y su relación con las distintas actividades económicas como Turismo, actividades extractivas como petróleo, gas y minería metalífera, los servicios en general tanto a nivel provincial como regional; por su parte el codirector trabajó como integrante de proyectos en materia de desarrollo regional e integración, luego también en el desarrollo regional y su relación con la demanda de factor trabajo, hasta llegar a sus colaboraciones más recientes en cuanto a la incidencia de cultura organizacional en las empresas de Rio Gallegos, algunos de ellos mencionados en el apartado anterior con su número de proyecto y título en el apartado anterior.

El área de gestión de la empresa como objeto de estudio, y su vinculación a actividades que llevan a cabo las organizaciones en Rio Gallegos resulta novedoso, pero al mismo tiempo una importante contribución al mejor conocimiento en materia de gestión de las organizaciones, aspecto por demás relevante si se tiene en cuenta los vínculos que tiene este proyecto con carreras de grado, como Licenciatura en Administración y Profesorado en Economía y Gestión de las Organizaciones así como las de pregrado, tanto de la Unidad Académica Rio Gallegos como Rio Turbio de la UNPA.

El equipo de investigación está abocado en la construcción de un instrumento de recolección de datos: La entrevista, mediante la cual se tratarán de identificar los aspectos relacionados a la importancia estratégica que éstas les otorgan a los recursos humanos como factor esencial del desarrollo empresarial, pero al mismo tiempo estratégico porque resalta y posiciona el desarrollo del factor en el largo plazo. En este aspecto se prevalecerá la incursión en la Gestión del Talento humano propiamente dicho como tal, a modo ahondar en las coyunturas planteadas en la definición del objeto de estudio.

En este mismo sentido, se ha construido un padrón de empresas, provisto por la Cámara de Comercio de Rio Gallegos desde donde se seleccionará un conjunto de empresas sobre el cuál se aplicará la entrevista, será sobre las empresas que se consideren Pymes desde 5 empleados hasta 100 empleados radicadas en la ciudad, para indagar de forma coloquial sobre conductas empresarias locales pocas veces explicitadas de manera formal, pero que sin duda constituyen conductas empresarias y por lo tanto ameritan ser relevadas y explicitadas.

Al mismo tiempo y sobre una porción más importante cuantitativamente de empresas se llevará a cabo la encuesta, la que también se encuentra a diseño y desarrollo, que estará

dirigida a recabar aspectos cuantitativos mas generales sobre la estrategia de las Pymes en Rio Gallegos, con el fin de determinar si las hipótesis del trabajo son realmente válidas en términos generales, sólo en algunos casos o nunca son ni fueron válidas realmente.

La idea a futuro es desarrollar y constituir en la Universidad un equipo que trabaje y profundice el estudio de la problemática de las Pymes en esta zona, ya que muchas veces las explicaciones nacionales carecen regionalmente de validez, por lo que el agente económico relevante, en este caso el empresario, tiene una cultura organizacional que está profundamente afectada por el entorno económico, tal como es una participación del estado muy elevada en todos los ámbitos donde la empresa se manifiesta y desarrolla; como también un mercado laboral donde la oferta de trabajo busca conseguir un empleo en el sector público preferentemente, y no comprometerse en la gestión o la participación dentro de una organización en el sector privado.

### 3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBORNOZ, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 5(13), 9-25.
- BELCOURT, M., Bohlander, G. W., Snell, S., & Sherman, A. (2011). *Managing human resources*. Nelson Education.
- BIGLER, W. R., & Norris, M. (2004). *The new science of strategy execution: How established firms become fast, sleek wealth creators*. Greenwood Publishing Group.
- BOHLANDER, G., & Snell, S. (2006). *Managing human resources*. Cengage Learning
- CHASE, A. Jacobs, 2000. Administración de Producción y Operaciones. *Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill Interamericana*, vol 2
- CHASE, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2001). *Operations management for competitive*
- CIDEC. Innovacion y Desarrollo Social. 1994 y otros trabajos.
- CUESTA Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. *Editorial: Academia*.
- CUESTA, Armando y Figueroa Gonzalez, Jose Manuel. Gestion Estratégica de los Recursos Humanos. Pags 28-29. FUNIBER. Notas de Clase del Master en Desarrollo Estratégico.
- CUESTA, Armando. Gestión del conocimiento. *Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana: Academia, 2002*.
- FERRIS, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T., & Martocchio, J. J. (2004). Theoretical Development In The Field Of Human Resources Management: Issues And Challenges For The Future. *Organizational Analysis*,
- GARCIA, Rolando. Sistemas Complejos Concepto, metodo y fundamentacion epistemológica de la investigacion interdisciplinaria. Editorial Gedisa. Barcelona. 2006.
- GÁRCIGA, R. (1999). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ediciones *Félix Varela*". *La Habana, Cuba*.
- HARPER y Lynch. *Manuales de recursos humanos*, Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992.
- JACOBS, C. A. (2001). Administración de producción y operaciones. *Colombia, Editorial McGraw Hill*.
- KIM, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business Press.
- LLANES, W. (2004) . La Direccion estratégica en la empresa. Ediciones Centro de Estudios de Tecnicas de Direccion (CETDIR)

- MADOERY, O. (2001). El valor de la política de desarrollo local. A. Vázquez Barquero y O. Madoery (comp.) *Transformaciones*.
- MARZORATTI, Silvia-Auzmendi, Alicia-Patricia Borches-Mario Oloriz -Marcelo Ozan. Los Recursos Humanos En La Universidad, Una Propuesta. V Coloquio Internacional sobre gestión universitaria en America del Sur. Poder Gobierno Y Estrategias En Las Universidades De America Del Sur. Mar del Plata 8, 9 y 10 de diciembre de 2005.
- MELIÁ, María Ripollés. Matrices estratégicas: Su utilidad en las PYMES. En *Anales de estudios económicos y empresariales*. Servicio de Publicaciones, 1991.
- MINTZBERG, H. (Ed.). (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson Education.
- PENA, R. P. M. (2004). Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. *RAC-Revista de Administração de Empresas*.
- PORTER, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial continental.
- QUINN, J. B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *The Executive*. New York.
- SÁNCHEZ, Dayana Lorena Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones. Universidad de La Sabana, Octubre de 2013, de Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/9788/1/Dayana%20Lorena%20S%C3%A1nchez%20Ortiz%20%28TESIS%29.pdf>
- SCHUMPETER, Joseph. "Teoría del desarrollo económico." *Publicado como Teoría del desenvolvimiento económico, México, DF, FCE, reimpresión* (1978)
- SWANSON, R. A. (2010). Foundations of Human-resource Development. *Human Resource Management International Digest*.
- TAPSCOTT, D. y Williams, Anthony. *Macrowikinomics. Nuevas formas para impulsar la economía mundial*. Buenos Aires. Paidós .2012
- YOGUEL, Gabriel; Boscherini, Fabio. La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMEs exportadoras argentinas. CEPAL. Buenos Aires. 1996.