

La gestión del talento humano con base en la innovación y con influencia de la cultura organizacional empresaria. El caso de las PyMES de Río Gallegos

The management of human talent based on innovation and influenced by the organizational business culture. The case of SMEs in Río Gallegos

Daniel Martínez Llana, mllana@uarg.unpa.edu.ar¹; Jessica Lucero, jlucero@unpa.edu.ar²

¹ Unidad Académica Río Gallegos - Universidad Nacional de la Patagonia Austral
Av. Gregores y Piloto "Lero" Rivera- Río Gallegos - Santa Cruz – Argentina

² Unidad Académica Caleta Olivia, Universidad Nacional Patagonia Austral – Ruta Nacional N° 3,
acceso norte s/n, Caleta Olivia, Santa Cruz – Argentina

Recibido: 22/11/2022 Aceptado: 14/03/2023

RESUMEN

Los recursos humanos son considerados un factor valioso y estratégico para las empresas del ámbito local. Por tanto, su inclusión en la función de producción empresaria, asume una consideración ineludible para la generación de ventajas competitivas sostenibles y sustentables que favorezcan la adaptación de las organizaciones al dinamismo del mercado, innovando en las estrategias de negocios. El paradigma de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH), considera al personal que forma parte de la organización, el factor decisivo para la competitividad. La irrupción tecnológica como vector de innovación, impacta de manera transversal a las organizaciones y sus procesos, redefiniéndolos hacia la obtención de resultados más efectivos. El objetivo de este estudio fue identificar los modos en que se promueven, construyen y gestionan los procesos de innovación a través de la gestión del talento humano y de qué manera se transforma la cultura organizacional de las empresas Pymes radicadas en la ciudad de Río Gallegos. Los resultados evidencian un desarrollo incipiente de prácticas profesionalizadas en la gestión de los recursos humanos y una tendencia hacia la implementación de procesos innovadores predominantemente, en el sector servicios. Estos resultados evidenciaron una perturbación importante ante la irrupción de la pandemia por Covid-19, que también se refleja en la información recopilada.

Palabras clave: PyMES; Covid19; Habilidades; Innovación; Gestión del talento humano

ABSTRACT

Human resources are considered a valuable and strategic factor for local companies. Therefore, its inclusion in the function of entrepreneurial production assumes an inescapable consideration for the generation of sustainable and sustainable competitive advantages that favor the adaptation of organizations to the dynamism of the market, innovating in business strategies. The paradigm of Strategic Human Resources Management (GERH), considers the staff that is part of the organization the decisive factor for competitiveness. The technological



irruption as a vector of innovation, impacts in a transversal way to the organizations and their processes redefining them towards more effective results. The aim of this study was to identify the ways in which they are promoted, constructed and managed innovation processes through human talent management and how the organizational culture of SMEs based in the city of Río Gallegos is transformed. The results show an incipient development of professionalized practices in the management of human resources and a trend towards the implementation of innovative processes predominantly, in the service sector. These results showed an important disturbance in the face of the outbreak of the Covid-19 pandemic, which is also reflected in the information collected.

Key words: SMEs; Covid19; Skills; Innovation; Human talent management.

INTRODUCCIÓN

A partir de diferentes estudios iniciados en el año 2015 sobre las características de las Pymes de la región, se identificó una cultura generalizada y muy consolidada en la seguridad que brindan, por un lado, las contrataciones con el estado y por el otro, el acceso al empleo público que proporcionó durante más de 20 años una suerte de “garantía” en la percepción de un ingreso importante y de riguroso pago a término, a lo largo y ancho de la provincia de Santa Cruz. La percepción de un estado de bienestar haciendo especial énfasis en la seguridad y la búsqueda permanente de ese estado por parte de los agentes económicos, condujo a desalentar la cultura del riesgo empresarial local y el desarrollo de iniciativas emprendedoras. El rol de la demanda del estado provincial, tanto de bienes y servicios cuanto de talentos en el mercado laboral, logró desarticular en gran medida el desarrollo de las Pymes, e inhibió las oportunidades para el desarrollo de un tejido o red empresarial que permitiera mejores condiciones para el sector privado.

El objetivo de este nuevo proyecto de investigación (29/A429-1) “La gestión del talento humano con base en la innovación y con influencia de la cultura organizacional empresarial. El caso de las Pymes de río Gallegos”, radicado en el ámbito de la Unidad Académica Río Gallegos de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, fue profundizar en los conocimientos logrados en esta línea sostenida de trabajo. Se buscó identificar los modos en que se promueven, construyen y gestionan los procesos de innovación a través de la gestión del talento humano y cómo se transforma la cultura organizacional de las empresas Pymes radicadas en la ciudad de Río Gallegos en relación con el factor trabajo. En este marco, interesó determinar y profundizar en los atributos que configuran la gestión de dichas Pymes a partir de las vinculaciones que emergen de la gestión del talento humano y los procesos de innovación.

El abordaje de la gestión estratégica de las Pymes en Patagonia Austral y más específicamente en la jurisdicción de la provincia de Santa Cruz, se ha presentado como un importante campo para explorar ante la escasa producción de estudios realizados en la región sobre la temática. La gestión empresarial en general, la gestión de los recursos humanos, la incorporación y desarrollo de innovaciones de base tecnológica, constituyen las principales líneas de interés

que orientan los objetivos de este proyecto, toda vez que se adjudica a las Pymes una de las principales fuentes de tracción de las economías regionales y generadoras de empleo. De este modo, ante un contexto geográfico, social, económico y productivo recesivos y un escaso acompañamiento desde el ámbito de las políticas públicas, la Universidad asume un rol protagónico y de compromiso con el medio social en el que desarrollan sus funciones aquellas unidades decisorias del circuito económico provincial.

El tejido empresarial en la región presenta una composición heterogénea debido a que existen empresas cuyas casas matrices o centrales se localizan en otras latitudes, integradas por cuadros gerenciales profesionales que responden a enfoques de gestión modernos, también existen empresas que no trascienden la región y que, de manera incipiente, comienzan a introducirse en procesos de formalización de estrategias. Por ello conocer sus características, recursos, mecanismos de adecuación de las políticas empresarias individuales y colectivas entre otros, contribuye a un mejor conocimiento de la utilidad social y privada, así como la demanda futura de los egresados, pero también para la revisión y actualización del curriculum de las carreras que ofrece nuestra institución. La producción de conocimiento científico sobre esta temática constituye, además, insumo para el diseño de políticas públicas vinculadas a la tecnología, la innovación y el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las Pymes.

Este documento se encuentra organizado en tres partes, en la primera se establece el marco de referencia y se presenta la conceptualización del término Pyme a partir de uno de los rasgos principales que caracterizan el ecosistema a nivel global: su grado de heterogeneidad y se focaliza en los conceptos de cultura organizacional, habilidades directivas e innovación. En la segunda parte del documento se describen los resultados obtenidos, se los interpreta en función del marco teórico y de los objetivos, validando –o refutando- las hipótesis del estudio para finalizar con un análisis reflexivo que es la antesala de la tercera y última parte del documento. En esta última parte se presentan las conclusiones y algunas líneas de interés para futuras investigaciones.

Las Pymes y sus rasgos culturales

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) radicadas en la ciudad de Río Gallegos representan una menor participación en el volumen de las transacciones y negocios en relación con el sector público. No obstante, constituyen los motores del conocimiento, la innovación, el crecimiento y desempeñan un rol clave en la distribución de los recursos. La irrupción de la pandemia trajo consigo grandes desafíos para estas organizaciones que según las dimensiones, trayectorias, cultura y sector en el que operan, presentan disímiles capacidades organizacionales para su transformación. En los siguientes párrafos se intentará presentar una aproximación conceptual de Pyme y se profundizará en la descripción y análisis de los modelos de gestión del talento y los procesos de innovación que se desarrollan en el ecosistema local.

El acrónimo PyME identifica a las Pequeñas y Medianas Empresas e incluye un conjunto amplio y heterogéneo de unidades productivas que desarrollan sus actividades en un entorno de negocios cada vez más globalizado. Durante las últimas tres décadas y a través de

diferentes políticas y programas, los estados e instituciones de fomento han generado un conjunto de criterios que contribuyeron a su conceptualización empírica a partir de variables como la cantidad de personal empleado, el volumen anual de sus operaciones y niveles de activos según la industria a la que pertenecen, entre las principales. Sin embargo, aún hoy no se ha logrado un consenso generalizado respecto de la definición de Pyme.

En Latinoamérica los criterios más comúnmente utilizados para definir a la MiPyME son el número de trabajadores (85%), el volumen de ventas (75%) y el valor de activos (25%). A los fines estadísticos resulta muy funcional clasificar a las empresas según el criterio del número de trabajadores (OIT, 2010) lo que permite encontrar similitudes como que, en su mayoría, los países consideran a las microempresas desde 1 hasta 10 trabajadores, las pequeñas empresas de 11 hasta 50 y las medianas empresas de 51 hasta 100 empleados (Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016).

En nuestro país se utilizan distintas clasificaciones según el objeto de interés. A partir de la entrada en vigencia del marco regulatorio de la Pequeña y Mediana Empresa mediante la ley 24.467 en marzo de 1995, se establecieron algunos lineamientos generales como el de contemplar las especificidades propias de los distintos sectores y regiones del país y con base en alguno, algunos o todos los siguientes atributos: personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo. Al mismo tiempo, se encomendó a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serían consideradas micro, pequeñas y medianas y se fijó la necesidad de una revisión anual de la definición para actualizar los parámetros y especificidades contempladas.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SePyMEyE) en su carácter de autoridad de aplicación, estableció que una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de los sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados. En su última actualización realizada mediante la Resolución 19/2021, con vigencia desde el 1° de abril del mismo año, los valores establecidos en el Anexo IV de la Res. 220/2019 que definen los límites de categorización de PyMEs según ventas totales anuales, se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 1.1. Categorización de PyMEs según ventas totales anuales por sector – SePyMEyE

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

Fuente: Resolución 19/2021 SePyMEyE

Como se mencionó anteriormente, otro criterio utilizado por la SePyMEyE a los efectos de la categorización de las empresas, es el del personal ocupado. En la siguiente tabla se detalla la cantidad de empleados según el rubro o el sector.

Tabla 1.2. Categorización de PYMES según cantidad de empleados por sector – SePyMEyE

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediano Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: RESOL-2019-220-APN-SECPYME#MPYT

Otra de las clasificaciones vigente en Argentina es la utilizada por la Comisión Nacional de Valores (CNV) para operaciones de Pymes en el mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda. En este caso, se entiende por Pequeñas y Medianas Empresas CNV (PYMES CNV), a las empresas constituidas en el país cuyos ingresos totales anuales expresados en pesos no superen los valores establecidos en el cuadro siguiente.

Tabla 2. Clasificación de PYMES según ingresos totales anuales en pesos

SECTOR				
Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
676.810.000	2.540.380.000	2.602.540.000	705.790.000	965.460.000

Fuente: Resolución General 857/2020 CNV

Los criterios más ampliamente difundidos como el de ventas anuales y cantidad de empleados, permiten una rápida diferenciación de las empresas para su clasificación por tamaño. Sin embargo, estos criterios son susceptibles a recibir algunas críticas especialmente, cuando la economía atraviesa con alguna frecuencia vaivenes económicos y presenta altos niveles de informalidad. En especial, el criterio de clasificación por ventas o facturación es importante que pueda ser actualizado conforme a la evolución del nivel de precios de la economía bajo un sistema estadístico consistente (Fundación Observatorio Pyme, 2013).

Existen también las dimensiones de carácter cualitativo que aportan singularidad a las Pymes y que se visibilizan a través de la cultura organizacional, nivel de formalización del proceso productivo, la calificación del talento humano, certificaciones de calidad, competitividad empresarial, implementación de tecnologías, la producción de las lógicas predominantes y un característico perfil emprendedor. La correcta identificación de los grupos de empresas favorece la direccionalidad en el diseño de políticas y programas públicos y promueve su desarrollo, especialmente en el tramo Pyme. Los estímulos de las políticas públicas sobre

estos segmentos son esenciales para promover el crecimiento económico con equidad y que contribuya en la distribución del ingreso y de la riqueza, para el desarrollo económico de las regiones.

La cultura organizacional es producto de la interacción de las personas y se construye todos los días, mientras la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo. El sistema cultural se construye mediante la resolución dialéctica de las contradicciones entre soluciones diferentes, apreciadas como opuestas, en las que cada polo extremo tiende a producir y se explica por la presencia del otro. Así se reflejan los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal y son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”. Schein considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales (Rodríguez Garay, R: 2009: 75).

Cuando la cultura organizacional está alineada con la estrategia se vuelve funcional creando una identidad organizacional. Los valores que la sostienen aumentan la cohesión de los integrantes con la identificación y el compromiso. Una cultura funcional logra: a) Otorgar a sus integrantes un claro sentido de identidad; b) Especificar qué es importante y cómo hacer las cosas, reduciendo la ambigüedad, la inseguridad y la ansiedad de los integrantes; c) Actuar como mecanismo de control subconsciente; d) Sustituir normas y reglamentos escritos, e) Reforzar el compromiso y la identificación; f) Crear una imagen institucional distintiva y g) Instalar supuestos, creencias y valores. Además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, es preciso que una cultura funcional sea flexible y que estimule la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno. En el extremo opuesto, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño (Rodríguez Garay, R. op.cit.:75).

Las habilidades directivas y de gestión

La educación y la experiencia adquiridas por los administradores a lo largo de su vida profesional son fundamentales para desarrollar las habilidades¹ que permiten lograr los resultados demandados por la organización con el objetivo de posicionarse y lograr ventajas competitivas sustentables. El ejercicio de estas habilidades en todas las etapas del proceso administrativo es una constante; sin embargo, en la práctica existe una tendencia a la utilización intensiva de algunas de ellas. Por ejemplo, en general planear y organizar exigen

¹ Las habilidades son aptitudes que se ponen de manifiesto de manera consciente o inconsciente a través de la conducta y que pueden ser desarrolladas o potenciadas a través de la práctica. La referencia a las habilidades en plural, implica que se vinculan a una tarea, en un entorno determinado, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia y, sobre todo, se aprenden. (Madrigal, 2009).

más habilidades de tipo conceptual, en tanto que dirigir demanda mayores habilidades de trato personal y el dominio de habilidades técnicas (Franklin y Krieger, 2011).

Las habilidades directivas evolucionan con el tiempo influenciadas por el contexto en el que se desarrollan y condicionadas por los factores intrínsecos a la persona. Los directivos deben adaptarse, transformar y actualizar sus habilidades en un entorno de mejora continua (Katz, 1974 citado en Payares et. al., 2017). De este modo el contexto, la estructura, los procesos que se desarrollan en las organizaciones y las habilidades directivas también varían de una organización a otra y hacen parte de la personalidad de las mismas (Drucker, 2011).

Existen diversos tipos de clasificaciones de las habilidades que debería poseer un administrador, gerente o directivo de una PyME sin embargo hay una característica común a todas ellas y es que se pueden desarrollar y cultivar. Cuando José Enebral (2007, citado en Madrigal, 2009) se refiere a las habilidades del pensamiento, afirma que se aprende a pensar. El mismo enfoque puede ser aplicado a todos los tipos de habilidades que deben desarrollarse para formar directivos y líderes preparados y eficientes. Además, el autor sostiene que: “Como pasa con las habilidades físicas, nuestra capacidad de pensar y formular nuestros pensamientos mejora con el entrenamiento, y mejor si disponemos de un ‘coach’” (Ibid, 2).

Robert Katz (1974, citado en Robbins, 2004) identificó tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia; la capacidad de trabajar con las personas, de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo es concerniente a las habilidades humanas y finalmente, los administradores deben poseer la facultad mental de analizar y diagnosticar situaciones complicadas, estas tareas requieren habilidades conceptuales. Cabe señalar que los administradores pueden tener capacidades técnicas y de trato personal y, sin embargo, fracasar por una incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información, por ello se consideran las tres habilidades fundamentales para el desempeño en el rol.

Otros estudios además de identificar y caracterizar las principales habilidades que poseen los directivos, intentan encontrar evidencia de una relación causal con la mejora en la productividad tanto de los trabajadores como de las firmas. Mediante una revisión de la literatura y de experiencias relevantes para América Latina y el Caribe sobre la relación entre las habilidades socioemocionales y la productividad en adultos que trabajan, el Banco Interamericano de Desarrollo² (BID) recoge evidencias que permiten afirmar que las habilidades socioemocionales de los trabajadores adultos pueden ser modificadas³ y además, que éstas tienen impacto sobre la productividad de los trabajadores y de las empresas. Al identificar un mercado laboral cada vez más dinámico, donde la automatización y las nuevas tecnologías cambiarán el tipo de tareas que desempeñan los trabajadores, se sostiene que las habilidades socioemocionales jugarán un papel importante (Ospino, 2019). En ocupaciones donde las habilidades sociales son más importantes la demanda creció en 12 puntos

² Nota técnica del BID IDB - TN 1687. Ospino, C. Junio 2019.

³ Las habilidades cognitivas alcanzan su punto más alto de estabilidad en la adolescencia mientras que las habilidades socioemocionales lo alcanzan alrededor de los cincuenta años (Ospino, 2019)

porcentuales en los Estados Unidos entre 1980 y 2012, mientras que el empleo en las ocupaciones donde las habilidades son intensivas en las matemáticas se redujo. Por esta razón, en la era de la automatización la inversión en las personas será cada vez más importante (Pagés, 2018 citado en Ospino, 2019).

Si bien el número de artículos publicados que utilizan datos de la región es bajo y muy poca de la evidencia que existe para ALC permite hacer inferencia causal del impacto de las habilidades socioemocionales sobre la productividad, existen algunos casos que podrían servir de orientación para futuros estudios. Referencia de ello es una experiencia realizada en Chile. Prada et al. (2019) en la que se evaluó el impacto de un programa de formación en comunicación y liderazgo sobre la productividad de una empresa en el sector de ventas al por menor donde se encontraron impactos positivos sobre la medida de productividad, el valor de las ventas y el número de transacciones diarias. El estudio demostró que la intervención es costo-efectiva, logrando un retorno del 78% sobre la inversión en tres meses así como también, los efectos directos e indirectos que tiene la formación en habilidades socioemocionales al nivel gerencial, sobre los demás trabajadores que supervisan⁴ dando lugar a una cultura organizacional única e inimitable.

Los procesos de innovación

Desde 1992 el Manual de Oslo (OCDE, 2018) proporciona la base de un lenguaje común para la definición de innovación, los factores que la sostienen y sus resultados. En su última versión publicada en el año 2018, se define a la innovación como la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante las capacidades de las empresas para aplicar nuevos conocimientos y de tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. La idea de “introducción” es esencial en la definición de innovación ya que implica, no solo la elaboración de una idea, sino el desarrollo de un proceso intencional y planificado para que sea aceptado en el cambio de la organización (Garzón Castrillón & Mares, 2013).

En un estudio empírico realizado por Galán y Mollo Brisco (2021)⁵ a partir del relevamiento de 553 PyMES argentinas, se detectó que durante el período de pandemia, las empresas

⁴ Esta intervención focalizó la formación en dos tipos de habilidades, comunicación y liderazgo, a través de diseño de un programa específico para las necesidades de una firma del sector de ventar al por menor. El entrenamiento a gerentes de tienda consistió en un programa interactivo de treinta horas en habilidades de autoconfianza, liderazgo individual y gestión de sus equipos de trabajo. El entrenamiento al personal de ventas consistió en un programa de doce horas en habilidades de comunicación específicas al contexto de trabajo como, manejo de quejas, asesoría al cliente, conocimiento técnico de los productos, y servicio al cliente. Además, muestran que hay sinergias importantes del entrenamiento a gerentes sobre la productividad de trabajadores que no recibieron entrenamiento.

⁵ El objetivo del estudio fue identificar las principales dificultades que atraviesan las empresas a partir de la crisis económica generada por el COVID-19 en el empleo, las ventas y en diferentes indicadores económicos y financieros. El relevamiento se realizó durante el mes de febrero de 2021 y su alcance geográfico se extendió a las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Chaco, Entre Río, Neuquén, Corrientes, Río Negro, Santa Fe,

encuestadas habían emprendido acciones de innovación en casi todas las líneas que propone la OCDE, siendo la más significativa la innovación en gestión (79% “Dirección y gestión”; 73,2% “Comercio y ventas” y 68,5% “Compras y aprovisionamiento”). En cuanto al resto de las actividades de innovación relevadas seguían en orden de importancia, las referidas a algún tipo de cambio sobre lo que se estaba realizando más que a desarrollo totalmente nuevo, es decir “Cambios o mejoras en productos/servicios” (67,5%) y los “Cambios o mejoras en los procesos de producción” (67,3%). Respecto de las expectativas a futuro, el empresariado PyME declaró tener perspectivas más favorables para el desempeño de sus empresas durante el año 2021. Esto pone en evidencia una característica distintiva de las PyMES que está estrechamente relacionada con su poder de resiliencia. Del análisis de los principales impactos es de destacar que la variable menos afectada está relacionada con el personal. (Galán y Mollo Brisco, 2021).

Estos cambios soportados en los avances tecnológicos explican actualmente, más de la mitad del crecimiento económico en todo tipo de economías, es sobre esa base y sus procesos internos de acumulación que se gestiona tal crecimiento. En la medida en que se profundice la comprensión sobre la génesis y evolución de esos procesos, se podrán formular alternativas de desarrollo para el sector y las sociedades que las requieren (Mejia-Giraldo et al, op cit: 5). A esta época, se la ha denominado como la “Era del Talento” que sería “el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno” (Mejia-Giraldo et al, ídem anterior:5). El talento individual es la suma de las capacidades, el compromiso y la acción. Éstos son los tres elementos clave en el desarrollo individual, no obstante, se debe aclarar que la finalidad de la optimización del talento humano es potenciar el funcionamiento de una organización laboral, esto quiere decir que el talento humano es colectivo y comunitario. La potenciación del talento individual es la base para que dicho talento tenga resonancia a nivel organizacional o estructural en la empresa y para ello requiere de procesos de gestión organizados.

Metodología de la investigación

Inicialmente, se realizó un proceso de revisión de la literatura especializada que permitió identificar los aportes vigentes más relevantes con el propósito de nutrir los diferentes puntos de vista sobre las particularidades que caracterizan a las Pymes en diferentes sectores de la economía y localizaciones geográficas alrededor del globo. Asimismo, a nivel metodológico favoreció considerar alternativas vinculadas a la operativización de algunas variables objeto del estudio e identificar algunas limitaciones propias de la región y del contexto de pandemia en que se llevó a cabo el estudio. Con el propósito de recolectar las experiencias y valoraciones de los gerentes y/o propietarios de las Pymes de la ciudad de Río Gallegos respecto del gerenciamiento estratégico y su aplicación en la gestión de los recursos humanos y la innovación, el estudio se diseñó y fundamentó en una metodología cualitativa. En función

Catamarca y San Juan contemplando a las PyMES dedicadas a la explotación de los rubros de agricultura, ganadería y extracción, industria, construcción, comercio y servicios.

de la cantidad de tópicos que se pretendían relevar, se diseñaron dos cuestionarios que fueron instrumentados digitalmente a través del uso de la herramienta Google Forms para lo que se remitió ambos enlaces en forma simultánea por medio de correo electrónico, WhatsApp o incluso mensaje de texto (SMS).

Si bien la población a estudiar estaba constituida por 264 empresas según el registro del total de afiliados a la Cámara de Comercio, Industria y Afines de Río Gallegos (CCIARG) y un conjunto de empresas que se incorporó surgido de otros registros fragmentados a los que se pudo acceder, se obtuvo un total de 45 repuestas para el primer cuestionario y de 35 para el segundo. Se logró, además, recopilar algunas experiencias y opiniones de diversos actores locales que indicaron su visión acerca del escenario empresarial en el cual operan, con la finalidad de complementar los resultados obtenidos y construir una visión más integral del sector en el contexto local. El error muestral del primer cuestionario, estableciendo un nivel de confianza de los estimadores del 95%, resultó de un 13,33%; siguiendo el mismo análisis para el segundo cuestionario con igual nivel de confianza para los estimadores, es decir un 95%, resultó igual a un 15,46%. En ambos casos, considerando las limitaciones para el acceso a los registros de empresas radicada en Río Gallegos que poseen los organismos públicos, constituyen un muy aceptable error muestral el que se obtuvo en el muestreo aleatorio contemplado para el estudio.

El objetivo general que guio este estudio fue determinar las conductas de los gestores o gerentes de empresas Pymes que operan en Río Gallegos, en relación a la administración del talento humano. A partir de éste se establecieron los siguientes objetivos particulares:

- a) Explicar las conductas de los gestores/gerentes de empresas en Río Gallegos en relación a los recursos humanos y su evolución temporal.
- b) Determinar en qué medida la conducta de los gestores/gerentes de empresas Pymes en relación al talento humano está explicado por “costumbres o ideas” instaladas desde la cultura organizacional imperante en el entorno de los negocios.
- c) Identificar las innovaciones que potencian la productividad del talento humano, plazos de concreción y posibles tendencias a futuro, en las Pymes riogalleguenses.

Las hipótesis formuladas a partir de la revisión de literatura más recientemente producida en el contexto de pandemia, de los resultados obtenidos en los proyectos anteriores y los objetivos que guiaron el estudio fueron las siguientes:

- 1) Las empresas Pymes regionales, se valen de la planificación estratégica empresarial para generar políticas o directrices de largo plazo.
- 2) Las organizaciones y empresas Pymes santacruceñas consideran a los recursos humanos un factor de desempeño importante.
- 3) La innovación es una actividad que se lleva a cabo dentro en las Pymes u organizaciones radicadas en Santa Cruz.
- 4) La aptitud y pertinencia para generar innovaciones tiene relación con la planificación estratégica que llevan a cabo las empresas u organizaciones.

Con la finalidad de instrumentar el relevamiento los formularios se estructuraron a partir del análisis de las dimensiones referidas a habilidades directivas y habilidades de gestión. La primera de ellas desagregada en las siguientes categorías: a) tamaño y sector de la pyme; b) planeamiento estratégico; c) negociación, delegación y toma de decisiones. Para la dimensión referida a las habilidades de gestión, las categorías definidas fueron: a) gestión integral de los recursos humanos y b) gestión de la innovación.

Así, las Pymes de Río Gallegos fueron clasificadas de acuerdo a lo establecido en el Anexo IV de la Res. 220/2019 y Resolución 19/2021 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SePyMEyE), donde se establece una categorización en función del importe de ventas totales anuales. Los resultados obtenidos con la primera encuesta respondida por 43 Pymes locales, indican la siguiente composición por sector de la economía: 4,44% agropecuario, 51,11 % Comercio, 6,67 % Construcción, 4,4 % Industria y Minería y el 33,33 % en Servicios. Otra variable considerada fue el tiempo de permanencia en el mercado, donde se encontraron Pymes con más de 11 años (62,22%), otras de 4 a 10 años (28,89%) mientras que los emprendimientos surgidos en los últimos tres años representan sólo un 8,89%. Se destaca la fuerte participación del sector Comercio (51,11%), seguido por el de Servicios (33,33%) y luego el de la Construcción (6,67%), Industria y Minería (4,44%) y Agropecuario (4,44%).

El debate sobre los resultados obtenidos

A través de este estudio se logró profundizar en la caracterización de las prácticas de gestión vinculadas a los recursos humanos en las Pymes de Río Gallegos y el impacto que la pandemia por Covid-19 tuvo sobre ellas. Con el propósito de identificar en qué medida, la conducta de quienes gerencian las Pymes se explica por el uso de costumbres e ideas instaladas desde la práctica o desde un enfoque profesionalizado, se logró describir los rasgos más salientes que configuran la cultura organizacional con relación al talento humano. Identificar estos factores resulta clave para comprender los procesos de innovación que logran implementar algunas de estas organizaciones.

Si bien la mayoría de los encuestados (80%) afirmó que la misión, la visión y los valores organizacionales estaban definidos, el 68% consideró como muy importante el desarrollo de la cultura organizacional. Al indagar sobre los factores constitutivos de esta última, los directivos ponderaron como los más importantes: 1) la comunicación fluida con y entre empleados sobre aspectos positivos y negativos relacionados con procesos laborales, 2) el compañerismo y trabajo en equipo, 3) otorgar confianza y autonomía para aumentar el rendimiento, 4) las charlas individuales tanto laborales como no laborales y 5) la comunicación abierta de objetivos y resultados esperados. A partir de la identificación de este conjunto de factores podría inferirse la existencia de un diálogo estrecho entre los directivos y sus colaboradores y un significativo nivel de adhesión a la visión y el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, sólo el 34,4 % de los directivos perciben que existe coherencia entre las prácticas cotidianas y los valores corporativos declarados, afirmaciones que parecen contraponerse con lo explicitado anteriormente.

En igual sentido, el 68,8% de los directivos sostiene que se otorga confianza y autonomía a los colaboradores, sin embargo, los procesos de retroalimentación a tiempo ante una tarea delegada se practican solo en el 40,6% de las situaciones. Además, la escasa implementación de desafíos (18,8%) podría ser un indicio de que se trataría de la delegación de actividades más bien de carácter operativo y rutinario. Finalmente, cabe subrayar que si bien la percepción del empresario Pyme al opinar sobre sus colaboradores⁶ es que se trata de un recurso valioso (70%), al mismo tiempo el 27% de ellos expresa una total indiferencia al momento de favorecer la estimulación de la creatividad del personal (18% poco, 6% no le da importancia a estos fenómenos y 3% nunca).

Estos resultados son corroborados por Rodríguez Garay (2009) cuando afirma que el sistema cultural se construye mediante la resolución dialéctica de las contradicciones entre soluciones diferentes, apreciadas como opuestas, en las que cada polo extremo tiende a producir y se explica por la presencia del otro. La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”.

Consultados sobre los procesos de toma de decisiones en general y sobre la gestión del personal en particular, se relevó que es el propietario quien asume esta responsabilidad de forma directa (52,5%) y en menos casos el área de recursos humanos (20%), como se expone en las siguientes figuras.

Figura 1. Decisiones de mediano y largo plazo.
Gestión crediticia – Productos y servicios - Innovación



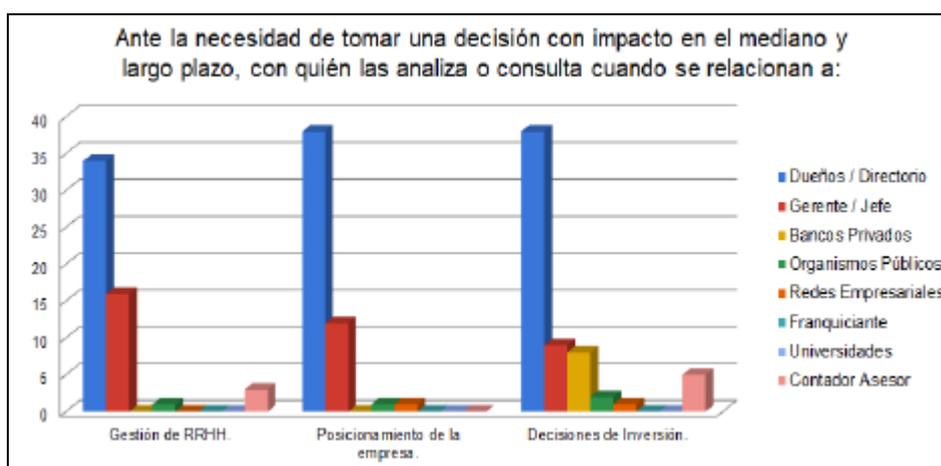
Fuente: Martínez Llana, D. (2021) Las Pymes de Río Gallegos y Santa Cruz entre las posibilidades reales y las restricciones económicas / Daniel Martínez Llana ... [et al.] 1a ed. - Río Gallegos.

⁶ Estudio llevado a cabo en 2016, mediante la aplicación de encuestas semiestructuradas, dirigidas a los mandos gerenciales de 34 empresas PYME y localizadas en la ciudad de Río Gallegos, Provincia de Santa Cruz (PID 29/A350).

Las decisiones vinculadas a la gestión crediticia son las que implican algún tipo de consulta o intercambio con un tercero que, en este caso es representada por la banca privada. Emerge como segundo gran referente en la consulta sobre las decisiones a tomar, la figura del contador/asesor y en menor medida entre los miembros de redes empresariales. Esta pregunta expone la fuerte impronta personal que caracteriza a las empresas pequeñas de la ciudad al momento de la toma de decisiones.

Consultados sobre los procesos de toma de decisiones en general y sobre la gestión del personal en particular, se relevó que es el propietario quien asume esta responsabilidad de forma directa (52,5%) y en menos casos el área de recursos humanos (20%). Mientras que el Contador/Asesor laboral es quien las asume según el 15% de las Pymes relevadas, aunque en este caso se circunscribe a procesos formales de contratación, liquidación de sueldos y aspectos impositivos (contribuciones y aportes patronales), adquiriendo mayor protagonismo en este tipo de decisiones que el gerente (12,5%). Esto último explicaría una visión de la gestión de los recursos humanos asociada exclusivamente a un enfoque administrativo como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2. Decisiones de mediano y largo plazo.
Gestión de RRHH – Posicionamiento - Inversión

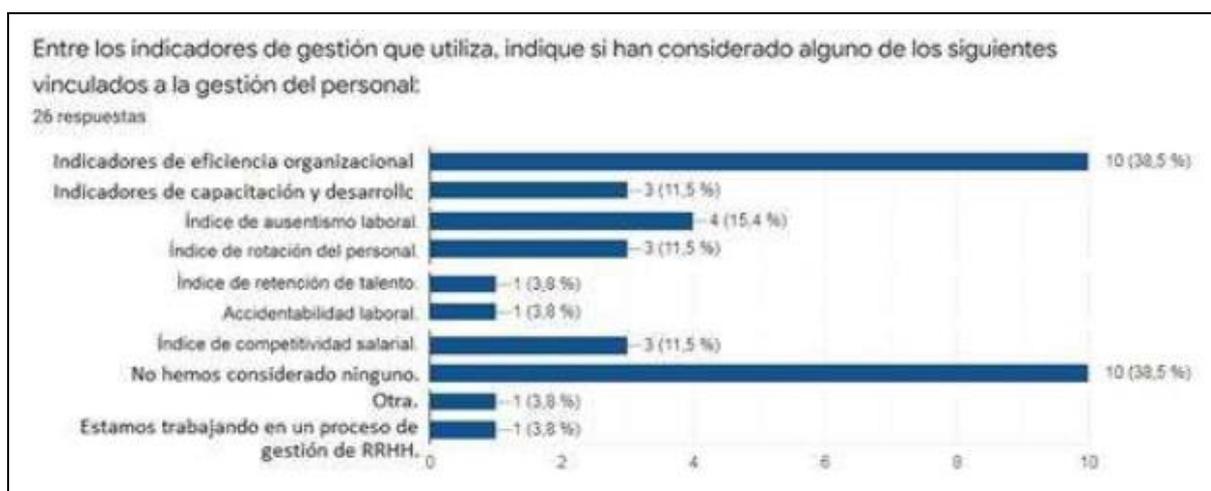


Fuente: Martínez Llana, D. (2021) Las Pymes de Río Gallegos y Santa Cruz entre las posibilidades reales y las restricciones económicas / Daniel Martínez Llana ... [et al.] 1a ed. - Río Gallegos.

Asimismo, en los temas vinculados a las negociaciones sindicales, en el 71% de los casos en que el personal se encuentra afiliado, es el dueño o propietario de la Pyme quien asume el diálogo por la parte empleadora, mientras que en el 12% de los casos esta función es asumida por el gerente seguido por el jefe o supervisor del área (6%) o el área de recursos humanos o relaciones laborales (6%).

En la misma línea al indagar sobre la utilización de indicadores para el seguimiento del negocio, el 65% de los encuestados afirmó hacer uso de ellos, sin embargo, al focalizar el análisis en los indicadores para la gestión del personal el 38.5% explicitó que la dirección de la empresa no los consideró según se observa en la siguiente figura.

Figura 3. Indicadores de gestión de personal



Fuente: Martínez Llana, D. (2021) Las Pymes de Río Gallegos y Santa Cruz entre las posibilidades reales y las restricciones económicas / Daniel Martínez Llana ... [et al.] 1a ed. - Río Gallegos.

En cuanto a los principales problemas a afrontar en el devenir futuro de la empresa, los directivos identificaron la presión impositiva como el más relevante, seguido por la caída en el nivel de ventas y el aumento en los costos salariales, aspecto parcialmente vinculado a la primera problemática indicada, la presión tributaria. La falta de personal capacitado aparece en el octavo lugar de preocupación, después de las dificultades en el acceso al financiamiento, la demora en la cadena de pagos, la competencia desleal y las altas regulaciones por parte del sector público según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Principales problemas en el corto plazo

¿Cuáles considera que son los principales problemas que su empresa afronta o deberá afrontar en los próximos meses?	1°	2°	3°	4°
Presión impositiva	86,7%			
Dificultades en el acceso al financiamiento.	2,2%			2,9%
Caída en el nivel de ventas (demanda)	8,9%	65,0%		
Demoras en la cadena de pagos.	2,2%	10,0%		
Altas regulaciones de parte del sector público		7,5%	12,8%	
Demoras en la cadena de pagos		7,5%	17,9%	
Aumento en las tarifas de servicios públicos		2,5%	2,6%	
Dificultades en el acceso al financiamiento		5,0%	25,6%	11,4%
Dificultades en el acceso al financiamiento		2,5%		
Competencia desleal			20,5%	8,6%
Aumento en los costos salariales			20,5%	37,1%
Aumento en los costos salariales.				5,7%
Aumento en las tarifas de servicios públicos.				2,9%
Falta de personal capacitado.				17,1%
Inflación				2,9%
Conflictividad y juicios laborales				8,6%
Desabastecimiento				2,9%

Fuente: Martínez Llana, D. (2021) Las Pymes de Río Gallegos y Santa Cruz entre las posibilidades reales y las restricciones económicas / Daniel Martínez Llana ... [et al.] 1a ed. - Río Gallegos.

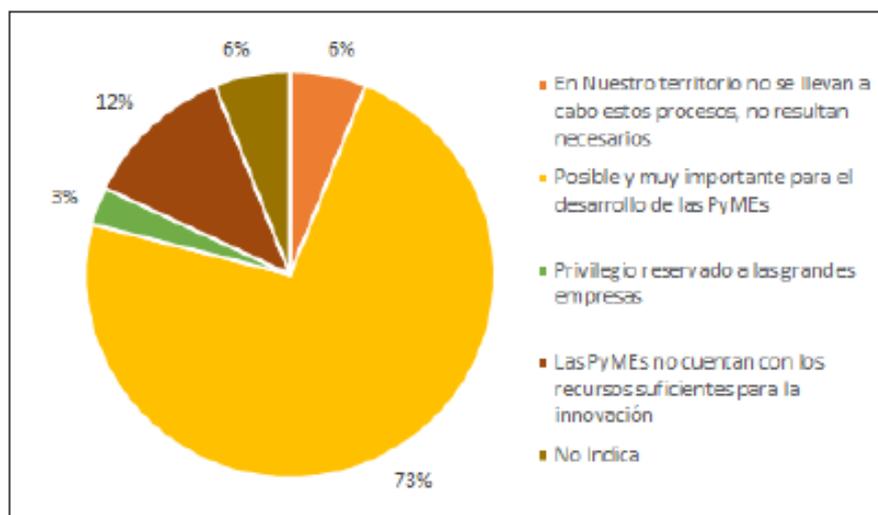
Si bien el ecosistema Pyme de la ciudad guarda amplios márgenes de heterogeneidad hacia su interior reflejo de lo que ocurre a nivel nacional y regional, es posible identificar que salvo excepciones, los procesos de gestión de los recursos humanos se encuentran escasamente profesionalizados, donde el enfoque administrativo emerge de manera predominante, ante la necesidad de efectivizar la liquidación de salarios entre otras responsabilidades de carácter legal y tributario que asume el empleador al momento de la contratación. La dificultad para identificar la descripción del puesto y por tanto el diseño de la estructura organizativa de la Pyme, la informalidad con la que se realiza la búsqueda de personal a través de recomendaciones y la imposibilidad de evaluar el rendimiento del personal o el aporte que éste realiza a la organización a través de su trabajo, son factores que dan cuenta de un conjunto de prácticas arraigadas en la cultura empresaria local.

El verdadero pensamiento estratégico acerca de la cultura organizacional es sistémico y contrasta fuertemente con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos que se basan en el pensamiento lineal. Así se establece que la cultura organizacional es un subsistema que opera en la organización y ésta a su vez, se inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el entorno de la empresa u organización. Estos subsistemas condicionan a la gestión del talento humano, permitiendo mayor o menor conectividad, colaboración y creatividad entre los dependientes, entre otros aspectos (Rodríguez Garay, 2009).

De ese modo resulta parcialmente validada la hipótesis que sostenía: 1) que las empresas Pymes se valen de la planificación estratégica empresaria para generar políticas o directrices de largo plazo, mientras que, con relación a la hipótesis 2) las organizaciones y empresas Pymes de Rio Gallegos consideran a los recursos humanos un factor de desempeño importante, se corrobora sobre todo desde un punto de vista declarativo, de cara al futuro sin embargo, la escasa inversión específica en el área, deja en evidencia la necesidad de profesionalización en la gestión de los recursos humanos.

Otro de los objetivos que orientó este estudio, fue identificar las innovaciones que potencian la productividad del talento humano, plazos de concreción y posibles tendencias a futuro, en las Pymes riogalleguenses. Para ello se indagó sobre la percepción que poseen los empresarios, quienes valoraron a la innovación como una práctica posible de implementar y de alta importancia para el negocio.

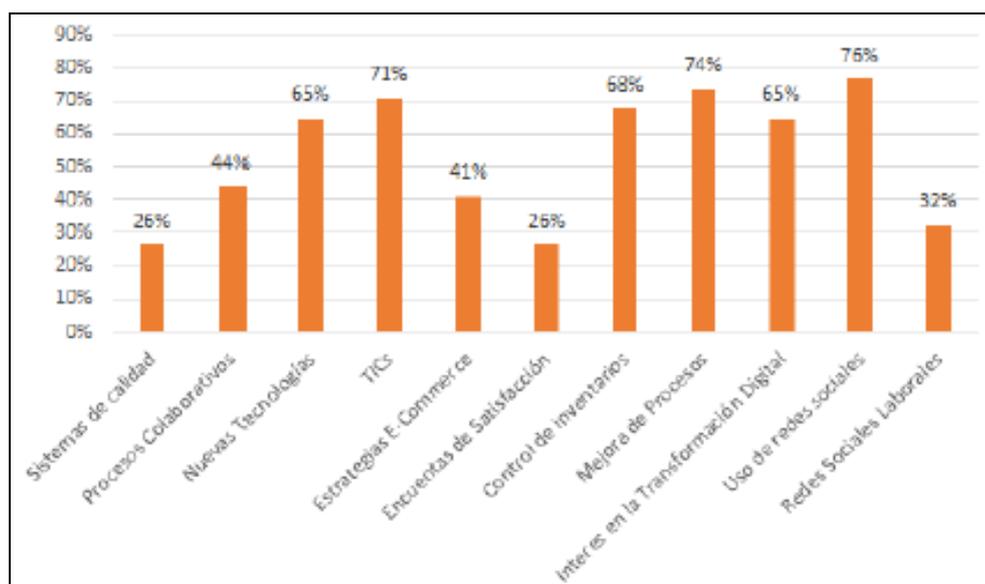
Figura 4. Opinión sobre los procesos de innovación



Fuente: Martínez Llana, D. (2019) *Las pymes santacruceñas y riogalleguenses, aportes para su estudio y problemáticas relativas a su gestión*. Río Gallegos: Martínez Llana, D. ed.

Es destacable observar que el sector comercio enfocó sus esfuerzos de innovación en servicios de mercadotecnia o comercialización, 9 de las 19 empresas relevadas así lo afirmaron, mientras que en el sector servicios de las 13 empresas relevadas 11 priorizaron el mejoramiento o incorporación de nuevos servicios y, en segundo lugar, 6 de ellas decidieron innovar en la gestión de la organización: desarrollo de redes, gestión de la estructura y en talento humano tal como se visualiza en la siguiente figura.

Figura 5. Tipos de innovación adoptados



Fuente: Martínez Llana, D. (2019) *Las pymes santacruceñas y riogalleguenses, aportes para su estudio y problemáticas relativas a su gestión*. Río Gallegos: Martínez Llana, D. ed.

Además, en el sector comercio el 95% de las empresas relevadas declararon utilizar sistemas de información para el registro de las ventas, un 79% para las compras, un 42% para la gestión de stock, un 37% para la gestión de sus clientes y un 31% para la gestión de proveedores, *ecommerce* y contabilidad. En el sector servicios el 100% de las empresas relevadas declararon que utilizan sus sistemas de información para el registro de las ventas, un 85% para las compras, 61% para contabilidad, un 46% para gestión de proveedores y gestión de indicadores, un 38% para *cash-flow* y gestión de sueldos y jornales y un 31% para la gestión de stock, de clientes, de la logística y de *ecommerce*. Por otro lado, el 76% de los encuestados sostuvo no haber acordado algún tipo de alianza con institutos, universidades y/o centro de I+D+i para el mejoramiento de la gestión y un 15% no respondió, mientras que sólo el 9% informó poseer algún tipo de convenio con dichas instituciones. Este eje adquiere relevancia al pensar en estrategias de mejoramiento en el marco del paradigma de la innovación abierta⁷.

Así resultan validadas la tercera y cuarta hipótesis formuladas para este estudio: 3) la innovación es una actividad que se lleva a cabo dentro de las Pymes u organizaciones radicadas en Santa Cruz y 4) la aptitud y pertinencia para generar innovaciones tiene relación con la planificación estratégica que llevan a cabo las empresas u organizaciones.

Los resultados relevados guardan relación con la definición de innovación propuesta por el Manual de Oslo a través de su última versión publicada en 2018 por la OCDE, donde se establece que se trata de la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar los resultados y que los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y de tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. En este sentido, se verifica coincidencia además con los resultados obtenidos por el estudio empírico realizado por Galán y Mollo Brisco (2021) sobre Pymes argentinas, donde se detectó que, durante el período de pandemia, las empresas habían emprendido acciones de innovación en casi todas las líneas que propone la OCDE, siendo la más significativa la innovación en gestión (79% “Dirección y gestión”; 73,2% “Comercio y ventas” y 68,5% “Compras y aprovisionamiento”).

CONCLUSIONES

La heterogeneidad que caracteriza al sector Pyme en sus diferentes dimensiones también involucra los mecanismos de gestión del personal, donde si bien existen excepciones, se desarrollan predominantemente bajo un enfoque administrativo en detrimento de un enfoque de gestión integral de los recursos humanos. Si bien existen algunas Pymes que desarrollan procesos de planificación estratégica, como en el caso de las que prestan servicios principalmente, lo hacen ante la demanda de operadoras del sector energético que así lo

⁷ El término de Innovación Abierta (IA), fue acuñado por el Dr. Henry Chesbrough, y su definición está en su libro Open Innovation: “Innovación Abierta argumenta que el futuro pertenece aquellos que harán el mejor trabajo integrando lo mejor de sus capacidades e ideas internas, junto con los mejor de las capacidades e ideas expertas. Bajo este modelo se acelera la innovación internamente (al hacer uso de diferentes fuentes) al tiempo que se expanden los actores que hacen uso de los resultados obtenidos”. <https://corporateinnovation.berkeley.edu/open-innovation-research/>

exigen. Sin embargo, en el resto de las empresas se sostienen prácticas de gestión del personal con un sesgo fuertemente informal, escasamente profesionalizada que configura y se reproduce en la cultura organizacional.

En este escenario subyace la necesidad del desarrollo constante de nuevas capacidades y habilidades directivas y de gerenciamiento que contribuyan a una gestión enfocada en la eficiencia y la efectividad, con apertura a los procesos de innovación. Se destacan en este trabajo la planeación estratégica como enfoque de análisis integral de la organización, que otorga flexibilidad, dinamismo y la agilidad que el contexto actual exige; la gestión integral de los recursos humanos que acompañe las decisiones estratégicas del negocio, mediante sus funciones sustantivas de atraer, mantener y desarrollar los mejores talentos y, además, la adopción de tecnologías que contribuyan a optimizar los procesos y potencie los resultados del negocio. Así como la irrupción de la pandemia trajo aparejado un impacto positivo respecto de la adopción de los recursos digitales para el desarrollo de las actividades productivas a nivel global, en el sector Pyme de Río Gallegos esta mejora se materializó a través de la revisión de los procesos de comercialización de bienes y servicios, en los sistemas vinculados a la generación de información para la toma de decisiones y también en los procesos productivos.

La formulación y selección de estrategias es una primera etapa necesaria para luego avanzar hacia la organización operativa de los recursos con los que dispone o podría disponer la empresa para el desarrollo de su ciclo productivo de manera efectiva. Si bien estos procesos demandan un recurso tan esencial como escaso, el tiempo, la relevancia de destinar una porción de él a la elaboración de planes y programas, reside en que éstos constituyen el resultado tangible de la visión del negocio.

Uno de los elementos que se desprende del análisis de los resultados expone el rol protagónico que asume el dueño y socios, tanto en la administración del negocio como en la gestión cotidiana de sus funciones, en desmedro de la oportunidad de explorar nuevas prácticas mediante la creación de comunidades de redes empresariales. Es necesaria la generación de espacios que potencien la concreción de nuevas alianzas, el crecimiento de emprendedores a través de mentorías y favorecer la escalabilidad de los negocios, que involucren a diferentes actores de la región como a las instituciones del sector científico tecnológico, estado y empresas.

En este sentido, al tratarse de una comunidad de actores tan diversos y con roles y funciones sociales claramente identificados, se alinean detrás de un objetivo común que es el crecimiento y el desarrollo de la región en la que se encuentran insertos. El desafío demandará, entre otros factores, la capacidad de los actores para delinear una visión compartida y lo suficientemente sólida para afrontar los obstáculos que sin dudas se presentarán. Es imprescindible para una empresa definir a dónde quiere llegar a través del tiempo, ello constituye la visión del negocio, la cual podría ser modificada en algún momento de su ciclo de vida. Otros elementos como la misión y los valores resultan más estables, pues la primera establece la razón de ser de la empresa y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa.

Los aspectos económicos, geográficos y sociales que configuran el contexto provincial han logrado polarizar dos sectores de la economía como son el de comercio por un lado y el de servicios por el otro. El sector servicios, sostenido y guiado por empresas de mayor envergadura mayoritariamente pertenecientes al sector petróleo y/o minero que genera un efecto arrastre de crecimiento y que obliga a las Pymes contratistas a permanecer en ese ámbito en donde resulta importante el crecimiento, mejoramiento y eficiencia. Esto demuestra que las empresas clasificadas en este sector como pequeñas y medianas son las que más impulso han demostrado hacia el crecimiento a largo plazo, invirtiendo y preparándose para diferenciarse en su planificación estratégica. Por su parte, las microempresas de este sector siguen aquellos lineamientos, aunque sujetas a un ritmo acorde a sus capacidades de inversión. Este efecto de sostenimiento y crecimiento del sector servicios, es promovido por redes institucionales que constituyen el nexo entre las empresas locales y las grandes compañías multinacionales.

En el opuesto, se encuentra el sector comercio, afectado principalmente por su alta dependencia con la capacidad de compra y de los ingresos de las familias que dependen en buena parte del Estado Provincial y Municipal. Se demuestra que su principal motivación es vender para satisfacer una demanda inmediata de determinados productos. El cliente asume un rol poco significativo para las empresas de este sector.

Para que esta matriz de acumulación se modifique, el Estado debe participar activamente, mediante el diseño e implementación de políticas públicas que fomenten el emprendedorismo y la vinculación entre agentes económicos productivos. Estas políticas deben estar consustanciadas y acordadas con la mayoría del sector empresario residente, ya que será la única vía para que las mismas prosperen, y tengan un efecto dinamizador de la oferta de bienes y servicios, no será el mercado por sí sólo quien resolverá la diversificación y el aumento de la oferta del sector privado, y esa medida debe ser llevada adelante en todo el territorio de la provincia de Santa Cruz, no sólo en alguna parte del espacio geográfico. Emerge en este contexto la planeación estratégica como una herramienta de gestión que otorga racionalidad al proceso de toma de decisiones (Sánchez, 2013).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DRUCKER, P. (2011). *La sociedad y las organizaciones*. (Norma, Ed.). Montevideo, Uruguay.
- FRANKLIN FINCOWSKY, E. Y KRIEGER, M. J. (2011) *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- GALÁN, L. Y MOLLO BRISCO, G. (2021). Lo que la pandemia nos dejó. *Revista Econo* N°23. FCE. UNLP: <https://revistas.unlp.edu.ar/econo>
- GARCÍA PAYARES, F. J.; BOOM CÁRCAMO, E. A.; MOLINA ROMERO, S. J. (2017) *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar, Colombia*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 21, núm. 2, pp. 1-21, 2017 Universidad Nacional de Misiones, Argentina.



- GARZÓN, M. A. E IBARRA, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, pp. 45-60. <https://doi.org/10.15665/rde.v11i1.160>.
- Informe coyuntural: cierre de año y perspectivas 2021. Observatorio PyME, 2020. Recuperado de: <https://www.observatoriopyme.org.ar/publicaciones/>
- MADRIGAL TORRES, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. Segunda edición. México: McGraw-Hill
- MARTÍNEZ LLANEZA, D., COLOE, E., GARCIA, R et al (2019). *Las Pymes santacruceñas y riogalleguenses, aportes para su estudio y problemáticas relativas a su gestión*. (1ª ed.). https://www.academia.edu/40729276/Las_pymes_santacruce%C3%B1as_y_riogalleguenses_aportes_para_su_estudio_y_problemas_relativas_a_su_gesti%C3%B3n
- MARTÍNEZ LLANEZA, D, LUCERO, J., COLOE, E., GARCIA, R et al (2021). *Las Pymes de Río Gallegos y Santa Cruz entre las posibilidades reales y las restricciones económicas*. (1ª ed.). https://www.researchgate.net/publication/356998983_Las_pymes_de_Rio_Gallegos_y_Santa_Cruz_entre_las_posibilidades_reales_y_las_restricciones_economicas
- MEJÍA-GIRALDO, A., BRAVO-CASTILLO, M., & MONTOYA-SERRANO, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11.
- MOLINA-YCAZA, D. Y SÁNCHEZ-RIOFRÍO, A. (2016) Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*. 2016 Vol. 4, No. 2, pp. 21-36
- Nota técnica del BID IDB - TN 1687. (2019) El rol de las habilidades socioemocionales para la productividad en los mercados laborales del siglo XXI: una revisión de la literatura y de experiencias relevantes para América Latina y el Caribe.
- OCDE/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OIT (2010) *Políticas para las MIPYMES frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf
- ROBBINS, S. Y COULTER, M. (2014) *Administración*. 12ª edición. Pearson Educación. España.
- RODRÍGUEZ GARAY, R. (2009) *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. *Invenio*, vol. 12, núm. 22, junio de 2009, pp. 67-92. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Rosario, Argentina.
- SÁNCHEZ, D. L. (2013) *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>

Normativa consultada

Ley 24.467, del 23 de marzo de 1995. Ley de la Pequeña y Mediana Empresa. B.O. N° 28112, del 28 de marzo de 1995, pp. 2. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=15932>

Resolución 19/2021, de 30 de marzo. Sustituye el artículo 13 de la Resolución 220 de fecha 12 de abril de 2019 y actualiza los valores límite para la categorización de las MIPYMES. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores. Ministerio de Desarrollo Productivo. B.O. N° 34621, de 31 de marzo de 2021, pp. 51. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=348392>

Resolución 220/2019, de 12 de abril. Establece los criterios de categorización de las PYMES y de registros entre otros. Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Producción y Trabajo. B.O. N° 34095, de 15 de abril de 2019, pp. 20. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=322102>

Resolución 857/2020, de 16 de septiembre. Establece la categorización de PyMES por sector e ingresos totales anuales en pesos, al sólo efecto del acceso al mercado de capitales. Comisión Nacional de Valores. B. O. N° 34476, de 17 de septiembre de 2020, pp. 37-39. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235075/20200917>