



**Una propuesta de intervención sobre Capacitación y Desarrollo para las PYMES
en la Localidad de Zavalla, Provincia de Santa Fe.**

TUTOR DE TRABAJO FINAL

Mg. Martino, María Belén

MAESTRANDA

Lic. Cesolari, Lorena

**Título por obtener: Magíster en Psicología Organizacional con Orientación
Gerencial.**

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

Agosto 2024

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Zavalla, provincia de Santa Fe, enfrentan importantes desafíos para mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio. Estas dificultades incluyen la falta de recursos financieros, tecnológicos y humanos, así como la resistencia al cambio organizacional. Ante este panorama, este trabajo final propone una intervención basada en un programa de capacitación y desarrollo orientado a mejorar la adaptabilidad, innovación y sostenibilidad de las PYMES locales. El enfoque se centra en la creación de estructuras que fomenten la colaboración, el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos, con el fin de optimizar la eficiencia operativa y aumentar la productividad. La intervención también incluye mecanismos de retroalimentación para evaluar el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario. Se espera que los resultados de esta propuesta contribuyan significativamente a mejorar la capacidad de innovación y adaptación de las PYMES, promoviendo una mayor competitividad en el mercado y asegurando su sostenibilidad a largo plazo. La creación de una cultura organizacional que valore el aprendizaje y la innovación es un objetivo fundamental, con el fin de fortalecer el impacto de las PYMES en el desarrollo económico de la región y su competitividad en el ámbito local y regional.

Palabras clave: PYMES, capacitación, innovación, aprendizaje continuo, competitividad, desarrollo organizacional.

Abstract

Small and medium-sized businesses (SMEs) in Zavalla, province of Santa Fe, face significant challenges to remain competitive in a dynamic and constantly changing business environment. These difficulties include the lack of financial, technological and human resources, as well as resistance to organizational change. Given this panorama, this final work proposes an intervention based on a training and development program aimed at improving the adaptability, innovation and sustainability of local SMEs. The focus is on creating structures that foster collaboration, continuous learning and knowledge sharing, in order to optimize operational efficiency and increase productivity. The intervention also includes feedback mechanisms to evaluate progress and make adjustments when necessary. The results of this proposal are expected to contribute significantly to improving the innovation and adaptation capacity of SMEs, promoting greater competitiveness in the market and ensuring their long-term sustainability. The creation of an organizational culture that values learning and innovation is a fundamental objective, in order to strengthen the impact of SMEs on the economic development of the region and their competitiveness at the local and regional level.

Keywords: SMEs, training, innovation, continuous learning, competitiveness, organizational development.

Índice

Capítulo 1- Introducción	6
1.1 Presentación de las PYMES	6
1.2 Formulación del Problema	8
Capítulo 2 - Objetivos	11
2.1 Objetivo general	11
Describir el contexto de las PYMES de la Localidad de Zavalla en Términos	
2.1.1 de estructura organizacional y de funcionamiento.	11
Diseñar una propuesta sobre capacitación dirigida a las pequeñas y medianas	
2.1.2 empresas (pymes)	11
2.2 Objetivos específicos:	11
Indagar las estructuras organizacionales de las pymes en la Localidad de	
2.2.1 Zavalla.	11
Explorar las estructuras de funcionamiento en las pymes de la Localidad de	
2.2.2 Zavalla	11
Identificar necesidades formativas: realizar un diagnóstico para identificar las	
2.2.3 áreas clave de capacitación requeridas por las pymes.	11
Diseñar programas personalizados: crear una propuesta de programas	
2.2.4 formativos adaptados a las necesidades específicas de cada sector productivo.	11
Proponer un sistema de evaluación: para evaluar el impacto de los programas	
2.2.5 de capacitación en el desarrollo empresarial.	11
Capítulo 3 - Marco Teórico	12
3.1 Pymes y el Contexto de surgimiento	12
3.2 Cultura organizacional	13
3.3 Enfoque tradicional y nuevos paradigmas sobre la capacitación.	16
El rol del aprendizaje en las pymes: del aprendizaje formal y mecanicista al	
3.4 flexible.	18
3.5 Capacitación laboral y su relación con el desarrollo del personal de la PYME	21
Capítulo 4 - Contextualización	29
Capítulo 5 - Metodología	31
5.1 Del diagnóstico	31
5.1.1 Tipo de estudio	31
5.1.2 Sujetos y muestra	31
5.1.3 Definición conceptual y variables operacionales	31
5.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
5.1.5 Plan de análisis de los datos	33
5.2 De la intervención	33
Capítulo 6 - Resultados Del Diagnóstico	34
6.1 Diagnóstico	34
Capítulo 7 - Propuesta De Intervención	45
7.1 Presentación De La Propuesta De Intervención	45
7.1.1 Objetivos del Programa	48
7.1.2 Destinatarios	48
7.1.3 Metodología del Programa	48

7.1.4	Duración Total del Programa	49
7.1.5	Contenido del Programa	49
7.1.6	Plan de Implementación	54
	Capítulo 8 - Discusión	60
8.1	Discusión	60
8.1.1	Barreras en la capacitación y desarrollo del personal	60
8.1.2	Oportunidades de mejora en la capacitación	61
8.1.3	Impacto de la capacitación en el desempeño y competitividad	61
	Capítulo 9 - Conclusión	63
9.1	Conclusiones	63
9.2	Discusión sobre desafíos y limitaciones de implementar intervenciones en capacitación y desarrollo	67
	Bibliografía	70

Capítulo 1- Introducción

1.1 Presentación de las PYMES

En el contexto de entornos empresariales turbulentos, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan desafíos significativos debido a sus limitaciones en recursos humanos, organizativos y financieros, así como en capacidades operativas. Los directivos de estas organizaciones se encuentran frecuentemente sobrecargados por las demandas del trabajo cotidiano y presionados por la necesidad de delegar responsabilidades e integrar nuevos trabajadores (Van Bruystegem et al., 2008).

A pesar de estos desafíos, las PYMES poseen ventajas competitivas notables, ya que su tamaño les permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y facilitar su integración en cadenas productivas. Sin embargo, estas empresas también presentan vulnerabilidades, como su susceptibilidad a ciclos recesivos y desaceleraciones económicas.

La capacidad de adaptación se define como la habilidad de una organización para responder eficazmente a cambios en su entorno interno y externo. Por otro lado, la capacidad competitiva se refiere a la habilidad para superar a los competidores en la industria. Estas capacidades son esenciales para la supervivencia y el crecimiento de las PYMES. Según un estudio publicado en el *International Journal of Business and Social Science*, las PYMES que demuestran altas capacidades adaptativas y competitivas tienen mayores probabilidades de alcanzar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo. Esto resalta la importancia de mejorar dichas capacidades mediante intervenciones específicas.

Un concepto clave en este contexto es el de la organización que aprende. Según Peter Senge, una organización de aprendizaje es aquella que facilita el aprendizaje continuo de sus miembros y se transforma de manera constante. Este marco destaca la importancia de cultivar una cultura de aprendizaje, intercambio de conocimientos e innovación dentro de la

organización. Al adoptar estos principios, las PYMES pueden desarrollar la agilidad y resiliencia necesarias para enfrentar las complejidades del panorama empresarial moderno.

La capacitación laboral y el desarrollo del personal de las PYMES son procesos fundamentales para mejorar la productividad y eficacia en las PYMES. Pons (2015) destaca que la capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES son herramientas clave para incrementar la productividad y eficacia, y que la falta de recursos no debe ser una barrera para su implementación. Gutiérrez (2017) argumenta que la capacitación puede aumentar la eficiencia laboral y reducir errores, mejorando así la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Además, Van der Heijden et al. (2018) señalan que estas prácticas pueden aumentar la satisfacción y compromiso de los empleados, mejorando la retención y reduciendo el absentismo.

Noe (2013) añade que la capacitación laboral y el desarrollo del personal de las PYMES pueden tener un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, mejorando la eficiencia y calidad del trabajo, lo que incrementa la competitividad empresarial. Bamberger y Meshoulam (2000) subrayan que estas prácticas pueden mejorar la reputación e imagen de la empresa, atrayendo y reteniendo a los mejores talentos.

Existen varios factores que influyen en la capacidad de las PYMES para ofrecer capacitación y desarrollo, incluidos los recursos financieros, el tamaño de la empresa y la cultura organizacional. A menudo, estas empresas carecen de planes formales de capacitación y desarrollo, y los gerentes suelen subestimar la importancia de estas actividades.

La gamificación ha emergido como una herramienta eficaz para la capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES. Según Teixes (2015), la gamificación mejora los comportamientos y habilidades a través de juegos serios, optimizando las áreas departamentales. Gómez y Heredero (2013) destacan que la gamificación permite establecer relaciones con los clientes e innovar exponencialmente mediante la colaboración en procesos

de innovación. Deterding et al. (2011) definen la gamificación como la aplicación de elementos y técnicas de juegos en contextos no lúdicos para motivar y comprometer a los usuarios en la realización de tareas específicas, mejorando el rendimiento y capacidad para enfrentar situaciones complejas. Hamari et al. (2014) señalan que la gamificación crea un ambiente de aprendizaje atractivo, interactivo y desafiante, aumentando la motivación intrínseca de los empleados. Huang et al. (2013) resaltan que esta técnica fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, fundamentales para el éxito de las PYMES.

La capacitación laboral y el desarrollo del personal de la PYMES, junto con la adopción de la gamificación, son estrategias esenciales para mejorar la adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad de las PYMES en el entorno empresarial actual.

1.2 Formulación del problema

Según Van der Heijden et al. (2018), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan múltiples barreras para la innovación y adaptación, que incluyen la escasez de recursos financieros, personal especializado y tecnología adecuada. Estos problemas estructurales afectan la competitividad de las PYMES y limitan su capacidad para aprovechar oportunidades de mercado. Además, las PYMES suelen enfrentarse a limitaciones en infraestructura, investigación y desarrollo, y acceso a mercados y canales de distribución, lo cual afecta su competitividad y capacidad para responder eficazmente a las demandas del mercado.

Un ejemplo de apoyo a estas empresas es la iniciativa de la Secretaría de Desarrollo Industrial del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Provincia de Santa Fe, que en 2024 lanzó los programas "Mejora de la Competitividad Industrial" y "Educación para el Mundo Laboral". Esta iniciativa ofrece un Aporte No Reintegrable (ANR) para cubrir gastos relacionados con capacitación, tales como honorarios, materiales didácticos y refrigerios. Estos

programas están dirigidos a grupos de al menos tres PYMES industriales de la provincia que enfrentan problemáticas similares y necesitan capacitación y consultoría externa. El objetivo es fortalecer las competencias de directivos y mandos medios, además de mejorar las habilidades del personal operativo. La Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR) juega un papel clave facilitando la conexión entre las PYMES y estos recursos.

Sin embargo, muchas PYMES continúan operando con limitaciones en recursos financieros, tecnológicos y humanos, lo que complica la inversión en actividades de capacitación y desarrollo. Además, con frecuencia, la cultura organizacional de estas empresas es resistente al cambio, lo que dificulta la adopción de nuevas prácticas y la experimentación con enfoques innovadores. La falta de acceso a información y recursos especializados en estrategias de aprendizaje organizacional y mejores prácticas empresariales también puede limitar su capacidad para mejorar su competitividad. La competencia global acentúa estos desafíos, exigiendo una mayor agilidad y capacidad de respuesta para seguir siendo relevantes.

Ante esta situación, la propuesta de intervención es una respuesta necesaria y oportuna para enfrentar estos desafíos y mejorar la capacidad adaptativa y competitiva de las PYMES. Esta intervención busca fomentar una cultura de aprendizaje continuo, facilitar el acceso a recursos y conocimientos especializados, y promover la colaboración e intercambio de experiencias entre las PYMES. Con ello, se espera impulsar la innovación, mejorar la productividad y fortalecer la competitividad de estas empresas en el mercado.

La limitada capacidad adaptativa y competitiva de las PYMES representa un problema crítico que requiere una intervención efectiva y sostenida. La propuesta tiene como objetivo proporcionar recursos, conocimientos y apoyo para fortalecer su capacidad de aprendizaje organizacional y mejorar su competitividad en un entorno empresarial cambiante.

En Zavalla, Provincia de Santa Fe, las PYMES enfrentan desafíos significativos en la formación y desarrollo continuo de sus empleados. La oferta de programas de capacitación es

escasa, y las barreras incluyen la falta de recursos financieros, el tiempo disponible y una deficiente planificación estratégica. Por ello, es necesario investigar y analizar las prácticas actuales de capacitación y desarrollo en las PYMES de esta localidad. La intervención se centrará en identificar carencias y oportunidades en este ámbito, con el fin de mejorar los procesos de formación y, en consecuencia, el desempeño organizacional.

La propuesta de intervención se enfoca en desarrollar un programa de capacitación y un sistema de evaluación para las PYMES de Zavalla, Provincia de Santa Fe.

Capítulo 2- Objetivos

2.1 Objetivo general

2.1.1 Describir el contexto de las PYMES de la localidad de Zavalla en términos de estructura organizacional y de funcionamiento.

2.1.2 Diseñar una propuesta sobre capacitación dirigida a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

2.2 Objetivos Específicos:

2.2.1 Indagar las estructuras organizacionales de las PYMES en la localidad de Zavalla.

2.2.2 Explorar las estructuras de funcionamiento en las PYMES de la localidad de Zavalla

2.2.3 Identificar Necesidades Formativas: Realizar un diagnóstico para identificar las áreas clave de capacitación requeridas por las PYMES.

2.2.4 Diseñar Programas Personalizados: Crear una propuesta de programas formativos adaptados a las necesidades específicas de cada sector productivo.

2.2.5 Proponer un Sistema de Evaluación: para evaluar el impacto de los programas de capacitación en el desarrollo empresarial.

Capítulo 3- Marco Teórico

3.1 PYMES y el contexto de surgimiento

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han desempeñado un papel crucial en el desarrollo económico de Argentina. Su surgimiento y consolidación se vinculan a diversos factores históricos, económicos y políticos que han moldeado el tejido empresarial del país. Desde finales del siglo XX, las PYMES se han convertido en un motor vital para la generación de empleo y la innovación en el país (Gómez, 2010).

Antes de la crisis económica de los años setenta, con la llegada de la globalización, las PYMES obtuvieron un valor que las separaba de las grandes empresas, ya que su importancia resaltó por su alta capacidad de generación de empleos, su latente potencial de adaptarse a nuevos entornos y su aportación a la estabilidad socioeconómica global. Desde entonces, las PYMES representan una valiosa estrategia para dinamizar las economías y garantizar el desarrollo sostenible de los países (Luna, 2006).

Las PYMES aparece como un potencial elemento dinamizador de la economía en la medida en que, en comparación con la microempresa, genera empleo de mayor calidad, en cuanto a estabilidad e ingresos; utiliza mayor capital; cuenta con más infraestructura; tiene mayor potencial de integrarse en cadenas productivas, debido a su mayor stock de capital y uso de tecnología; y, por lo tanto, su productividad relativa es más alta. (Zevallos, E.2006)

Una de las principales razones del crecimiento de las PYMES en Argentina es la necesidad de diversificación económica. Durante las últimas décadas, el país ha experimentado fluctuaciones económicas significativas, lo que ha llevado a muchos emprendedores a crear pequeñas y medianas empresas como una forma de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado (Pérez & Rodríguez, 2015). Estas empresas han demostrado ser más flexibles y ágiles

en comparación con las grandes corporaciones, lo que les ha permitido responder de manera más eficaz a las crisis económicas.

Otro factor importante ha sido el marco regulatorio y las políticas gubernamentales de apoyo a las PYMES. A lo largo de los años, el gobierno argentino ha implementado diversas iniciativas para fomentar el desarrollo de estas empresas, como la simplificación de trámites administrativos y la facilitación del acceso al crédito (Martínez, 2018). Estas medidas han sido fundamentales para la creación y el sostenimiento de PYMES en sectores clave como la tecnología, la industria manufacturera y los servicios.

Además, las PYMES han sido cruciales para la creación de empleo en Argentina. Según datos del Ministerio de Producción, estas empresas generan alrededor del 70% del empleo privado formal en el país, lo que subraya su importancia en la economía nacional (Ministerio de Producción, 2020). La capacidad de las PYMES para generar empleo y su contribución a la economía local las convierten en un elemento clave para el desarrollo socioeconómico de Argentina.

3.2 Cultura Organizacional

Desde la mirada de la Teoría Organizacional, hay varios elementos fundamentales que sostienen a las organizaciones y contribuyen a su éxito. Estos elementos incluyen el propósito, la tecnología, la infraestructura, los recursos económicos, y el factor humano. El propósito es la razón definitoria de la existencia de una organización (Daft, 2020). Describe las metas y objetivos que la organización pretende alcanzar. Sin un propósito claro, una organización carecería de dirección y motivación. El propósito proporciona un sentido de misión y guía las acciones de los individuos dentro de la organización. La tecnología se refiere a las herramientas, equipos y procesos que las organizaciones utilizan para llevar a cabo sus actividades. Abarca tecnologías físicas y virtuales que permiten a las organizaciones operar de

manera eficiente y efectiva. La tecnología juega un papel crucial en la mejora de la productividad, la mejora de la comunicación y el fomento de la innovación dentro de las organizaciones (Robbins & Coulter, 2018). La infraestructura se refiere a la estructura organizativa, los sistemas y los procesos que permiten el buen funcionamiento de una organización. Incluye la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, los canales de comunicación y los procesos de toma de decisiones. Una infraestructura bien diseñada facilita la coordinación, la colaboración y la eliminación efectiva de recursos dentro de la organización (Jones & George, 2020). Los recursos económicos son los activos financieros y el capital que las organizaciones requieren para operar y sostenerse. Estos recursos incluyen fondos para inversión, gastos operativos y reservas para crecimiento futuro y contingencias. La gestión eficiente de los recursos económicos es crucial para la salud financiera y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones (Hill & Jones, 2019). El factor humano es un elemento crítico que abarca a los individuos dentro de una organización. Este elemento reconoce a los individuos como individuos con personalidades únicas y como recursos con habilidades y destrezas específicas. Las personas contribuyen con su conocimiento, experiencia, mano de obra y creatividad para lograr los objetivos de la organización. Además, el factor humano reconoce la importancia de la cooperación y la colaboración entre los individuos dentro de la organización (Dessler, 2020) El vínculo entre el factor humano y la organización es innegable. Tanto la organización como los individuos tienen como objetivo alcanzar objetivos específicos, y su éxito está interconectado. Las personas tienen éxito cuando las organizaciones les brindan oportunidades de crecimiento personal, satisfacción laboral y avance profesional. Por el contrario, las organizaciones prosperan cuando las personas aportan sus habilidades, dedicación y compromiso a la mesa. Las personas buscan la realización personal, la seguridad laboral, la progresión profesional y un equilibrio satisfactorio entre el trabajo y la vida. Por otro lado, las organizaciones se esfuerzan por la rentabilidad, el crecimiento, la competitividad del

mercado y la sostenibilidad. Cuando los objetivos de los individuos se alinean con los de la organización, lleva a beneficios mutuos y éxito organizacional (McShane & Von Glinow, 2021)

Por lo tanto, los cinco elementos fundamentales que sostienen a las organizaciones: propósito, tecnología, infraestructura, recursos económicos y el factor humano, están todos interconectados y son esenciales. Si bien cada elemento juega un papel único, es la sinergia y la alineación entre ellos lo que impulsa el éxito de la organización. Al reconocer el valor de las personas como personas y recursos, las organizaciones pueden fomentar un ambiente de trabajo positivo, promover el compromiso de los empleados y mejorar el rendimiento general (Kinicki & Williams, 2019). Según las teorías clásicas, consideran a la organización como una máquina:

La teoría administrativa de Frederick Winslow Taylor, principal autor de las teorías clásicas y creador de los principios científicos de la gerencia, estudió la organización económica del trabajo, este economista e ingeniero analizó sistemáticamente el trabajo dividiendo cada tarea en actividades específicas, cronometrando cada movimiento del trabajo y buscando la mayor eficacia de las empresas (Taylor, 1911).

La teoría de la departamentalización de Henri Fayol, la cual considera que para organizar la empresa todo directivo debe tener en cuenta la racionalización del trabajo y el estudio planificado y como consecuencia distingue distintas fases en la organización que son: planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar (Fayol, 1949)

La teoría de la burocracia de Max Weber tiene características como:

- a) La ocupación de los puestos de trabajo debe ser impersonal.
- b) Los puestos de trabajo se organizan de acuerdo con una estructura jerárquica de autoridad, pero regularizados para evitar despotismos.
- c) La reglamentación contempla las relaciones personales como oficiales y previstas.

d) Hay una clara división del trabajo que posibilita la especialización de los trabajadores y el empleo de expertos o profesionales en los puestos de trabajo (Weber, 1922).

Y según la teoría basada en las relaciones humanas contempla la preocupación por las necesidades de los miembros que constituyen una organización.

La teoría de Elton Mayo considera más a la persona modificando la posición del hombre dentro de la organización, saben para que trabajan y para qué sirven y de esta manera puedan participar en la toma de decisiones de la empresa (Mayo, 1933)

Tanto las teorías clásicas que tuvieron lugar entre los años 1900 y 1935 como la teoría basada en las relaciones humanas en los años 1935-1950, resaltando de cada una los autores más representativos que hicieron grandes aportaciones que sirvieron de base para lo que hoy es una organización, así como se puede observar sus implicaciones a nivel de corriente teórica. (Urquijo & Bonilla, 2008).

3.3 Enfoque Tradicional y Nuevos Paradigmas sobre la Capacitación.

El enfoque tradicional en la capacitación se basa en un modelo de transmisión de conocimientos unidireccional, en cual el instructor o facilitador es el único responsable de la enseñanza y los participantes son receptores pasivos. Sin embargo, en los últimos años, han surgido nuevos paradigmas sobre la capacitación que buscan romper con esta forma tradicional de enseñanza. Estos nuevos enfoques ponen un mayor énfasis en la participación de los participantes y en la construcción colectiva del conocimiento. En estos nuevos enfoques, se promueve el aprendizaje experiencial, es decir, aprender haciendo y reflexionando sobre la propia experiencia. Se utilizan metodologías como el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje centrado en la persona. Además, los nuevos paradigmas de capacitación también reconocen la importancia de adaptarse a los estilos de aprendizaje y las necesidades individuales de cada participante.

La capacidad de realizar tareas basadas en procesos de pensamiento y acción se ha vuelto cada vez más importante dentro de la actual sociedad, tecnológicamente avanzado.

Dentro de un enfoque tradicional quedaron las meras destrezas manuales suficiente para sobresalir en el lugar de trabajo. Con el advenimiento de las nuevas tecnologías y la dependencia cada vez mayor de las computadoras y los sistemas de información, los trabajadores ahora necesitan poseer una amplia gama de habilidades para interpretar, analizar y utilizar eficazmente la gran cantidad de información disponible. Uno de los aspectos clave de la realización de tareas basadas en procesos de pensamiento y acción es la capacidad de interpretar la información. En esta era digital, la información se genera, almacena y comparte constantemente. Es crucial que los trabajadores puedan dar sentido a esta información, comprender su relevancia y aplicarla a sus tareas o proyectos específicos. Esto requiere un mayor nivel de abstracción y habilidades de pensamiento crítico, ya que los trabajadores necesitan extraer información significativa de los datos y aplicarlos de manera significativa. Además, la capacidad de acceder a los sistemas informáticos y navegar eficazmente a través de ellos es esencial para realizar tareas basadas en procesos de pensamiento y acción. Los sistemas informáticos se han convertido en parte integral de casi todos los aspectos de nuestras vidas, tanto personales como profesionales. Los trabajadores no sólo requieren habilidades técnicas, sino también, una comprensión de los principios y conceptos subyacentes detrás de los sistemas. Los trabajadores competentes son aquellos que no solo tienen competencia técnica, sino que también tienen la capacidad de pensar críticamente, resolver problemas, comunicarse de manera efectiva y colaborar con otros. Estos trabajadores pueden participar en procesos de trabajo que exigen un pensamiento y una comunicación de mayor nivel, lo que en última instancia conduce a mejores resultados y una mayor ventaja en el lugar de trabajo.

3.4 El rol del aprendizaje en las PYMES: Del aprendizaje formal y mecanicista al flexible.

El aprendizaje del ser humano es un proceso complejo y permanente que comienza desde el momento del nacimiento. Es un aspecto fundamental del desarrollo humano y juega un papel crucial en la formación de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos de un individuo. El aprendizaje se puede definir como la adquisición de nueva información, conocimientos o habilidades, lo que conduce a cambios significativos y permanentes en una persona. Implica el procesamiento, la internalización y la asimilación de información o experiencias, lo que resulta en la transformación de la comprensión y las capacidades de uno. El proceso de aprendizaje es dinámico y ocurre a través de diversos medios. En primer lugar, el aprendizaje puede ocurrir a través de la educación formal, donde las personas participan en entornos de aprendizaje estructurados y organizados, como escuelas, colegios o universidades. Aquí, adquiere conocimientos y habilidades a través de la instrucción basada en el plan de estudios, la interacción con los educadores y la colaboración con sus compañeros. En segundo lugar, el aprendizaje también tiene lugar a través de medios informales. Esto incluye experiencias cotidianas, interacciones con otros, autorreflexión y exploración autodirigida. El aprendizaje informal puede ocurrir en cualquier lugar y en cualquier momento, como en casa, en la comunidad, o a través de plataformas en línea. Permite a las personas adquirir conocimientos y habilidades a través de la aplicación práctica, prueba y error, observación y reflexión. Además, el aprendizaje no se limita a una edad o etapa específica de la vida. Es un proceso continuo que ocurre a lo largo de la vida. Desde la infancia hasta la vejez, los seres humanos están constantemente expuestos a nueva información y experiencias que contribuyen a su aprendizaje y desarrollo. Cada etapa de la vida presenta oportunidades y desafíos de aprendizaje únicos, dando forma al crecimiento cognitivo, emocional, social y físico del individuo. Además, el aprendizaje es un concepto multidimensional que abarca varios tipos y dominios. El aprendizaje intelectual implica la adquisición de conocimientos, la comprensión

de conceptos, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y las habilidades de razonamiento. Permite a las personas pensar creativamente, analizar información y tomar decisiones informadas. El aprendizaje basado en habilidades se centra en la adquisición de habilidades específicas, como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, el dominio tecnológico o los talentos artísticos. Estas habilidades contribuyen al éxito personal y profesional, permitiendo a las personas navegar por las complejidades del mundo acelerado e interconectado de hoy. Al mismo tiempo, el aprendizaje también abarca el desarrollo social y emocional. Implica comprender manejar las emociones propias, desarrollar empatía y construir relaciones positivas con los demás. El aprendizaje social y emocional juega un papel crucial en el fomento de un sentido de pertenencia, resiliencia y bienestar.

Acorde a lo mencionado en los párrafos anteriores y teniendo en cuenta el actual panorama empresarial, resulta innegable la importancia del aprendizaje en las PYMES. En un entorno cada vez más competitivo y acelerado, las organizaciones deben adaptarse y evolucionar constantemente para mantenerse relevantes y productivas. En este sentido, el aprendizaje se presenta como una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento y la mejora continua.

Durante mucho tiempo, el aprendizaje en las PYMES se caracterizó por ser formal y mecanicista. Esto implicaba que las capacitaciones y formaciones se estructuraban en base a un plan predefinido y enfocado en aspectos específicos del negocio. Sin embargo, esta forma rígida de aprendizaje ya no resulta adecuada para las necesidades y desafíos actuales.

Identificar y medir este capital intelectual tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización. Como se sabe, el peso del capital intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y gestionarlo. (Santiago Medina Hurtado y colaboradores, 2010)

En la última década, se ha producido una clara evolución en las capacitaciones ofrecidas por las PYMES. En lugar de centrarse exclusivamente en conocimientos teóricos y habilidades técnicas, las organizaciones han comenzado a priorizar el desarrollo de competencias. Esto implica el enfoque en habilidades transversales y blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la adaptabilidad.

Dentro de las PYMES, el aprendizaje formal puede llevarse a cabo de diferentes formas: Algunas empresas optan por contratar servicios externos de capacitación, mientras que otras implementan programas internos de desarrollo de habilidades. Independientemente del enfoque utilizado, el aprendizaje formal permite a las PYMES garantizar que sus empleados estén debidamente formados y tengan las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del mercado.

Esta transformación en el aprendizaje tiene como objetivo principal mejorar la productividad de las PYMES. Al centrarse en el desarrollo de competencias, las organizaciones no solo buscan optimizar los conocimientos y habilidades de sus empleados, sino también potenciar su capacidad de adaptarse a los cambios y responder de manera ágil a los desafíos del mercado. Así, se fomenta una mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos y externos de la empresa.

El aprendizaje enfocado en competencias también impulsa la competitividad de las PYMES. En un mundo globalizado y altamente conectado, las organizaciones deben diferenciarse para destacarse del resto. A través de la adquisición y desarrollo de competencias distintivas, las PYMES pueden ofrecer un valor añadido a sus clientes y posicionarse como referentes en sus respectivos sectores.

Es importante destacar que el aprendizaje no se limita únicamente a las capacitaciones formales. Si bien estas siguen siendo relevantes, las PYMES también deben fomentar un aprendizaje continuo y flexible en el día a día de su actividad. Esto implica fomentar una cultura

de aprendizaje, donde tanto empleados como directivos estén dispuestos a experimentar, aprender de los errores y compartir conocimientos.

En este sentido, las PYMES deben enfocarse en crear espacios y oportunidades para el aprendizaje informal. Esto puede incluir actividades como el mentoring, el trabajo en proyectos multidisciplinarios, la colaboración con otras organizaciones o incluso el acceso a recursos y plataformas educativas en línea. La combinación de aprendizaje formal e informal permite a las PYMES adaptarse con mayor agilidad a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de manera eficiente.

El capital intelectual dentro de una organización es uno de los aspectos más importantes y esenciales para profundizar dentro de la misma. Reconocer y gestionar eficazmente este activo intangible se vuelve crucial para el crecimiento sostenible y la competitividad. Incluye las habilidades, la experiencia, las innovaciones y las ideas de los empleados, así como la reputación de la empresa y las relaciones con las partes interesadas.

Nutrir el capital intelectual requiere estrategias como la creación de una cultura organizacional positiva que fomente el aprendizaje y la innovación, promoviendo el intercambio de conocimientos y la colaboración, atrayendo y reteniendo a personas talentosas e invirtiendo continuamente en el desarrollo y la capacitación de los empleados. Al valorar el capital intelectual, las organizaciones favorecen y fortalecen sus recursos internos para aumentar la eficiencia. Es el conocimiento y la gestión intelectual los que generan las ideas y las soluciones.

3.5 Capacitación laboral y su relación con el desarrollo del personal de las PYMES

La capacitación laboral y el desarrollo del personal de las PYMES son temas cruciales para el éxito de las PYMES. Según Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso de aprendizaje que busca mejorar el desempeño de los empleados y la eficiencia de la

organización. Por su parte, Robbins y Coulter (2012) destacan que el desarrollo del personal de las PYMES involucra la adquisición de habilidades y conocimientos que permiten a los empleados crecer y mejorar en su trabajo.

La capacitación laboral se define como el proceso mediante el cual se proporciona a los trabajadores el conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente (Dessler, 2004). En el contexto de las PYMES, la capacitación laboral se convierte en un elemento clave para el desarrollo de su capital humano y para mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos (Ramírez, 2007). Puede ser formal o informal. La capacitación formal se refiere a la instrucción estructurada, planificada y sistemática que se imparte a los trabajadores en un ambiente de aprendizaje formal, mientras que la capacitación informal se refiere al aprendizaje que ocurre en el lugar de trabajo, mediante la observación, la práctica y el intercambio de experiencias entre los trabajadores (Chiavenato, 2000).

En este sentido, autores como Senge (2006) señalan que la capacitación laboral debe ser vista como un proceso continuo y permanente, que involucra a todos los trabajadores de la empresa y que se enfoca en el aprendizaje organizacional, es decir, en el desarrollo de la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios y a las exigencias del entorno.

El desarrollo del personal de las PYMES puede ser visto como un proceso continuo y permanente, que se enfoca en el aprendizaje individual y en la mejora del desempeño laboral (Chiavenato, 2000). Asimismo, autores como Senge (2006) señalan que el desarrollo del personal de las PYMES debe ser visto como una estrategia para la creación de valor en la empresa.

El conocimiento es el recurso intangible más valioso de una empresa (García-Zambrano, 2018). La inversión en capacitación resulta determinante para responder a las actuales necesidades de competitividad que gradualmente se incrementan debido a la

globalización, la evolución de la tecnología, la economía global y los cambios políticos (Pasban & Nojehdeh, 2016; Sablok et al., 2017; Sung & Choi, 2018).

Viltard (2018) señala que los negocios y la Capacitación corporativa (CC) han estado inmersos en cambios profundos. Desde principios de siglo XX, un mayor número de personas se ha incorporado a la fuerza laboral, aunque –luego y a partir de la digitalización y automatización de tareas ocurrida últimamente- se observa mayor desocupación y falta de oportunidades para tantas personas. En forma paralela, el dominio de las Universidades Tradicionales (UT) se ha visto interrumpido por el surgimiento de las Universidades Corporativas (UC) y los negocios han estado expuestos a reinversiones que han modificado el modo en que se producen los bienes y en cómo se llega a los consumidores. La velocidad impone un cambio a los fines de acelerar la construcción de capacidades/habilidades, por lo que la organización rígida y tradicional debe dar paso a otra más adaptable y flexible que ayude al aprendizaje experiencial como parte de sus actividades cotidianas. La concentración de esfuerzos solo en activos físicos –no en aquellos intangibles como el capital intelectual- hace que las organizaciones comprometan su futuro. A su vez, los conocimientos sufren una rápida obsolescencia, lo que aumenta la relevancia de la capacitación continua y del manejo de activos intangibles por su influencia en el crecimiento organizacional e individual. De este modo, el éxito corporativo depende, mucho más, de las capacidades intelectuales y de sistemas de información que de los activos físicos. El desafío radica en manejar el intelecto humano y convertirlo en productos/servicios útiles que creen mayor valor en la nueva economía, lo que se ha convertido en una habilidad crítica de los ejecutivos. En este sentido, deviene menester apalancar el intelecto profesional con herramientas de software vinculadas a incentivos y diseños organizacionales apropiados, e invertir en redes autoorganizadas que potencien el desarrollo y la transferencia de los conocimientos dentro y fuera de las estructuras organizacionales. En las últimas décadas, se ha ido desvaneciendo el trabajo para toda la vida,

no solo por motivos de las empresas sino –además- de los individuos, quienes comienzan a preferir el manejo de tiempos personales por sobre el aplicado al trabajo.

La organización que aprende de Peter Senge y el management del futuro de Gary Hamel se encuentran en estrecha conexión debido a la necesidad de enfocar nuevas maneras de hacer y de manejar del talento, provocando nuevos niveles de aprendizaje individual y colectivo. (Leandro A. Viltard.2018).

La capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia (Ulrich, 1997: p.128).

Asimismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía (Price Waterhouse, 1987: p.108).

Desde una perspectiva global, la distinción entre capacitación y desarrollo se hace sumamente imprecisa (Werther & Davis, 1995: p.72). Sin embargo, puede afirmarse que capacitar –en términos generales– significa ayudar a los adultos a aprender, mientras que desarrollar significa apoyar, a esos mismos adultos, en el proceso de gestión del crecimiento de sus propias capacidades (Margolis & Bell, 1986: p.124).

“Las organizaciones modernas, como parte de sus desafíos de constante vigencia y competitividad, han emprendido en los últimos años importantes procesos de reorganización interna (...) buscando mecanismos de comunicación y manejo de información que faciliten el trabajo y permitan fluidez y conectividad en los procesos; estas experiencias modernizadoras

requieren tiempo y recursos destinados a programas complejos de planificación estratégica y desarrollo organizacional” (Blake, 1997: p.3)

Desde la valoración de Salgado, Gómez, Dargen y Carvajal (2017), hoy más que nunca la capacitación de los cuadros y directivos es una actividad clave para la supervivencia de las empresas y su adaptabilidad al entorno y a los cambios que se están produciendo. En este sentido, es la ventaja competitiva básica de las organizaciones, a partir de que el capital humano posee la capacidad de transformar al resto de los recursos de la organización. Este proceso no debe realizarse de forma aleatoria, sin una orientación definida, ya que crearía desconcierto y desorganización; de ahí, la necesidad de que sea planificada, organizada y controlada en función del logro de los resultados esperados.

De este modo, la capacitación está ligada directamente a los objetivos y necesidades de la organización. Es así como la capacitación busca satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en su personal, como parte de un proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas (Blake, 1997: p.10).

Con la globalización, las empresas inician nuevas formas de gestión y vuelven su mirada al trabajador, a quien le otorgan un valor diferencial. Se busca destacar su talento, su potencialidad para la empresa como así también reconocer sus habilidades y competencias. Un mundo cada vez más competitivo, demanda de las empresas no solo tener una tecnología de punta, sino también el personal más calificado. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos (Montes & González, 2010).

Chiavenato (2009) señala que,

“la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos” (p. 377).

También Louart (1994), con otras palabras, pero siempre haciendo énfasis en los procesos de capacitación, señala que “un sistema de formación es necesariamente complejo. Tiene que conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales” (p. 163).

En línea con los desarrollos mencionados, la capacitación se ha definido como un factor crítico que permite incrementar el desempeño competitivo de las PYMES (Chakraborty et al., 2019). Es por esto, que en la medida en que la capacitación forme parte de la cultura laboral y se comprenda como una inversión y no como un gasto (Fleming, 2017; Knettel et al., 2017), se aumentará la probabilidad de conseguir el éxito empresarial de las pequeñas y medianas empresas, así como un cambio estructural en el país (OCDE, 2017).

Tomando a la Organización Internacional del Trabajo, OIT, quien define la capacitación como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, se evidencia que vivimos en un mundo cambiante, en donde constantemente hay que formarse y capacitarse para ser competentes (Wurgaft, 1998). Por lo tanto, las empresas deben concentrarse en aquellas competencias claves donde pueden distinguirse de las demás; tales competencias son un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios al facilitar simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Hoy en día, el cambio tecnológico se caracteriza por ser integral, ya que, además de generar nuevos dispositivos técnicos, se crean y aplican formas novedosas de organización y

gestión de la producción y el trabajo, como son los sistemas “just in time”, estrategias de calidad total y mejora continua, reingeniería de procesos, las prácticas del “outsourcing” o el “benchmarking”, y el desarrollo de proveedores como medios para crear versatilidad y agilidad frente a los cambios.

Tanto Senge (2010) como Hamel (2008) señalan la necesidad de enfocar nuevas maneras de hacer y de manejar el talento, provocando nuevos niveles de aprendizaje individual y colectivo.

La expansión y complejidad del proceso de capacitación laboral que se observa en las últimas décadas tiene sus cimientos en el pasado y se ha ido construyendo a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico-sociales (Mitnik & Coria, 2011: p.117). Motivo por el cual algunas empresas han incorporado cursos de capacitación desarrollados con base en el juego, permitiéndoles analizar el efecto de las técnicas empleadas en el nivel de recuerdo de los conceptos y la transferencia del aprendizaje, logrando motivar y enseñar al mismo tiempo (Erbojo & Margulis, 2007: p.10). Existen varios modelos de capacitación laboral y desarrollo del personal que pueden ser aplicados en PYMES. Por ejemplo, el modelo de capacitación basado en competencias se enfoca en la identificación de habilidades clave y la capacitación para desarrollar esas habilidades (Blanchard y Thacker, 2013). Además, el modelo de desarrollo de carrera se enfoca en la preparación de los trabajadores para roles futuros en la organización (Noe, 2017).

La capacitación puede ayudar a mejorar el rendimiento de los empleados y reducir los costos de capacitación y reemplazo de personal. Ford y Salas (2015) argumentan que la capacitación es esencial para mejorar el rendimiento organizacional. La capacitación proporciona a los empleados las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse eficazmente en sus roles y responsabilidades. Un programa de capacitación bien diseñado puede ayudar a desarrollar el capital humano y mejorar la capacidad de la organización para

competir en el mercado. Los estudios empíricos han demostrado que la capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES tienen un impacto positivo en el rendimiento de la empresa (López et al., 2019). En el contexto específico de las PYMES, la capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES son igualmente importantes. Las PYMES a menudo carecen de recursos para invertir en la capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES en comparación con las grandes empresas (Bolívar et al., 2018). Sin embargo, la capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES pueden ser críticos para el éxito a largo plazo de las PYMES. Los estudios empíricos han demostrado que la capacitación puede mejorar la productividad de las PYMES y aumentar su capacidad para competir en el mercado (Silva et al., 2017).

La capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES son críticos para el éxito a largo plazo de las PYMES. Los autores Kraiger, Ford y Salas, Hom y Griffeth, y López, entre otros, han destacado la importancia de la capacitación en el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados.

Capítulo 4 - Contextualización

La capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES son elementos cruciales para la sostenibilidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En la localidad de Zavalla, Provincia de Santa Fe, las PYMES enfrentan desafíos significativos en términos de formación y desarrollo continuo de sus empleados. Estos desafíos se manifiestan en la limitada oferta de programas de capacitación adecuados, la escasez de recursos económicos para invertir en el desarrollo del personal de las PYMES y la falta de estrategias estructuradas para la implementación de planes de capacitación.

Además, las PYMES en esta región deben lidiar con un entorno competitivo y dinámico, donde la actualización constante de habilidades y conocimientos es esencial para mantener la relevancia y eficiencia operativa. A pesar de reconocer la importancia de la capacitación, muchas PYMES en Zavalla no logran implementar programas efectivos debido a barreras como la falta de tiempo, recursos financieros limitados y una planificación estratégica deficiente.

En este contexto, surge la necesidad de indagar y analizar las prácticas actuales de capacitación y desarrollo del personal en las PYMES de Zavalla. La presente propuesta de intervención se centrará en identificar las carencias y oportunidades existentes en este ámbito, con el objetivo de proponer estrategias que permitan a las PYMES mejorar sus procesos de formación y, consecuentemente, su desempeño organizacional.

Se propone evaluar cómo afectan las prácticas actuales de capacitación y desarrollo del personal en las PYMES de Zavalla, Provincia de Santa Fe. Lo antes mencionado permitirá abordar de manera integral los desafíos y oportunidades en la capacitación y desarrollo del personal, proporcionando una base sólida para la implementación de mejoras estratégicas que beneficien a las PYMES en Zavalla.

Esta propuesta de intervención busca identificar las principales barreras que enfrentan las PYMES en Zavalla en la implementación de programas de capacitación y desarrollo del personal, analizar el impacto de la capacitación actual en el desempeño y competitividad de las PYMES en la región, y proponer estrategias efectivas y sostenibles para mejorar la capacitación y el desarrollo del personal en las PYMES de Zavalla. Con el fin de mitigar las limitaciones económicas que suelen enfrentar estas empresas, la capacitación será ofrecida de manera gratuita, asegurando que todas las PYMES, independientemente de sus recursos financieros, puedan acceder a este programa. Esta iniciativa no solo proporcionará un marco de referencia que los empresarios locales podrán utilizar para optimizar sus prácticas de capacitación, sino que también contribuirá a crear un entorno empresarial más capacitado y preparado. Al concretar el programa de capacitación, las PYMES podrán mejorar su eficiencia operativa, incrementar su competitividad, y adaptarse de manera más eficaz a los desafíos del mercado, lo que favorecerá su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Capítulo 5 - Metodología

5.1 Del Diagnóstico

5.1.1 Tipo de estudio: No experimental descriptivo.

5.1.2 Sujetos y muestra

- Población: La población objetivo de esta intervención estará constituida por PYMES ubicadas en la localidad de Zavalla, pertenecientes a diversos sectores productivos para garantizar una representación adecuada de las dinámicas económicas locales.
- Técnica de Muestreo: Se utilizará un muestreo intencional o por conveniencia. Se seleccionarán PYMES de diversos sectores productivos ubicados en la localidad de Zavalla, asegurando una representación adecuada de las características y dinámicas económicas de la región.
- Muestra: 12 PYMES de la localidad de Zavalla, Provincia de Santa Fe.

5.1.3 Definición conceptual y variables operacionales

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son fundamentales para el desarrollo económico de Argentina, desempeñando un papel crucial en la generación de empleo y la innovación. Según Gómez (2010), estas empresas han sido un motor vital para el país, destacando su capacidad de adaptarse a nuevos entornos y su importancia en la estabilidad socioeconómica. Pérez y Rodríguez (2015) señalan que, debido a fluctuaciones económicas, las PYMES han demostrado ser más flexibles y ágiles en comparación con grandes corporaciones, lo que les ha permitido responder eficazmente a crisis económicas y diversificar la economía.

Las variables operacionales para analizar en las PYMES de Zavalla incluyen:

- Información general de la empresa: rubro, composición y año de fundación.
- Composición y características de la empresa: estructura organizativa, productos y servicios.

- Mecanismos de selección de personal y asesoramiento.
 - Perfil de los empleados: Mecanismos de capacitación e inducción.
 - Estas variables fueron seleccionadas para ofrecer una visión integral del funcionamiento y estructura de las PYMES. A continuación, se explica su relevancia:
- Información general de la empresa: proporciona un contexto sobre la historia y evolución de la empresa, lo cual es crucial para entender su desarrollo y adaptabilidad a lo largo del tiempo.
 - Composición y características de la empresa: analizar la estructura organizativa y los productos o servicios ofrecidos permite evaluar la alineación entre la organización interna y su oferta al mercado, identificando fortalezas y posibles áreas de mejora.
 - Mecanismos de selección de personal y asesoramiento: Es fundamental entender cómo las PYMES seleccionan y asesoran a su personal, ya que esto afecta directamente la calidad y consistencia del talento dentro de la organización.
 - Perfil de los empleados y mecanismos de capacitación e inducción: Conocer el perfil del personal y las estrategias de capacitación e inducción es esencial para determinar cómo las PYMES desarrollan y retienen talento, y cómo se preparan para los cambios en el entorno de negocios

5.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevista semidirigida.

Se buscó conseguir respuestas acordes a sus conocimientos y experiencias en la temática. Conocer si llevan a cabo capacitaciones, cuáles son los cursos comúnmente realizados, indagar la posibilidad de incluir cursos nuevos y saber qué fortalezas y debilidades tuvieron los cursos implementados hasta el momento.

5.1.5 Plan de análisis de los datos

Entrevista semi estructurada: se procedió a realizar un análisis temático, tomando en consideración los patrones de respuesta de las personas entrevistadas.

El análisis de los datos recolectados se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo riguroso, empleando técnicas de análisis temático que permiten identificar patrones y temas recurrentes dentro de las respuestas de los participantes. Este enfoque ayuda a desglosar la información de manera sistemática y coherente, proporcionando una comprensión profunda de las percepciones y experiencias recogidas.

5.2 De la intervención

Desarrollar una propuesta de intervención dirigida a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) con el fin de introducir mecanismos sistematizados de capacitación.

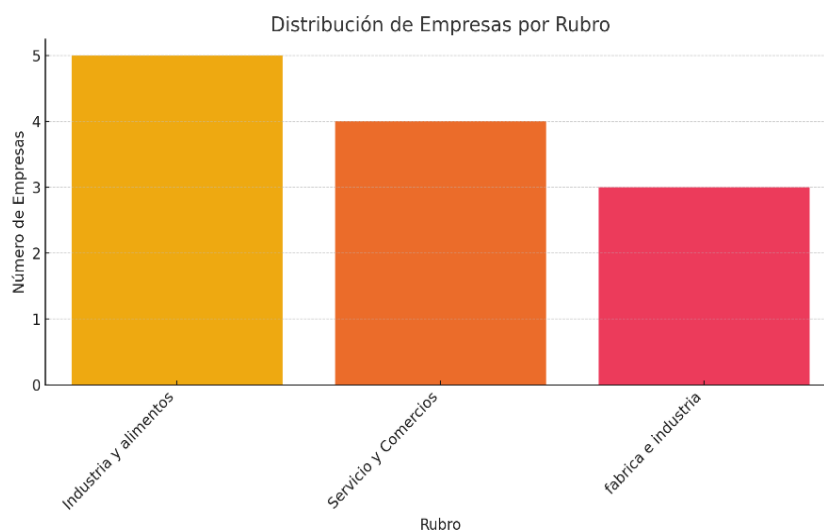
Elaborar un Sistema de Evaluación para medir el impacto de los programas de capacitación en el desarrollo empresarial.

Capítulo 6 - Resultados del Diagnóstico

6.1 Diagnóstico

Con el objetivo de describir el contexto de las PYMES de la localidad de Zavalla, de la Provincia de Santa Fe, en términos de estructura organizacional y de funcionamiento de estas, se llevaron a cabo entrevistas que abarcan diversas áreas de interés. Estas áreas incluyen el sector o rubro de la empresa, la estructura organizativa, mecanismos de selección de personal, las prácticas de capacitación, y las asesorías internas y/o externas.

En primer lugar, la diversidad sectorial de las PYMES entrevistadas revela una amplia gama de rubros distribuidos en tres categorías: fabricación e industria, agroindustria y alimentación, servicios y comercio.



El gráfico de barras muestra la distribución de empresas según su rubro. Se observa que los rubros con mayor cantidad de empresas son "Industria y Alimentos" y "Fábrica e Industria". Esto sugiere una fuerte presencia de empresas relacionadas con la producción y distribución de productos manufacturados y alimenticios en la localidad. Rubros como "Control de Plagas" y otros más específicos presentan una menor cantidad de empresas, indicando una especialización menos común en estos sectores.

La concentración de empresas en ciertos rubros puede estar relacionada con la demanda local y las ventajas comparativas de la región. La diversidad en los rubros también puede reflejar la capacidad de la localidad para atraer una variedad de negocios.

Fabricación e Industria:

- Calzado: Las PYMES dedicadas a la fabricación de calzado han sido fundamentales en la moda y el calzado deportivo.
- Maquinarias Agrícolas: Estas empresas han contribuido significativamente a la modernización del sector agrícola, proporcionando herramientas y maquinaria avanzada.

Agroindustria y Alimentación:

- Producción Agropecuaria: Incluye la producción de alimentos y otros productos agrícolas.
- Distribución de Alimentos: PYMES que se encargan de la logística y distribución de productos alimenticios, desde productores hasta consumidores.
- Control de Plagas: Empresas especializadas en la protección de cultivos y alimentos contra plagas.

Servicios y Comercio:

- Industria Gráfica: PYMES que ofrecen servicios de impresión, diseño gráfico y publicidad.
- Deportes: Incluye empresas que fabrican y distribuyen equipamiento deportivo, así como academias y clubes deportivos.
- Belleza: Desde salones de belleza hasta fabricantes de productos cosméticos, estas empresas son parte integral del sector de la estética y el cuidado personal.

A partir de lo antes enunciado, se observa que la localidad cuenta con una variedad de sectores económicos y actividades.

La diversidad de rubros en las PYMES puede tener un impacto significativo en su desarrollo. Esta diversidad contribuye a la resiliencia económica, la creación de empleo, la innovación y la cohesión social, entre otros aspectos.

Las empresas bajo el rubro de "Fábrica e Industria", como las dedicadas a la fabricación de calzado y maquinaria agrícola, suelen ser las más tradicionales. Estas empresas, algunas de las cuales fueron fundadas en la década de 1970, presentan una estructura organizativa jerárquica. Este tipo de estructura, si bien proporciona una clara cadena de mando, puede limitar la flexibilidad de la empresa para adaptarse a nuevos cambios y tecnologías (Rafael, Santoro, & Bresciani, 2020). El número de empleados varía significativamente, lo que sugiere una diversidad en la escala de operaciones dentro de este rubro.

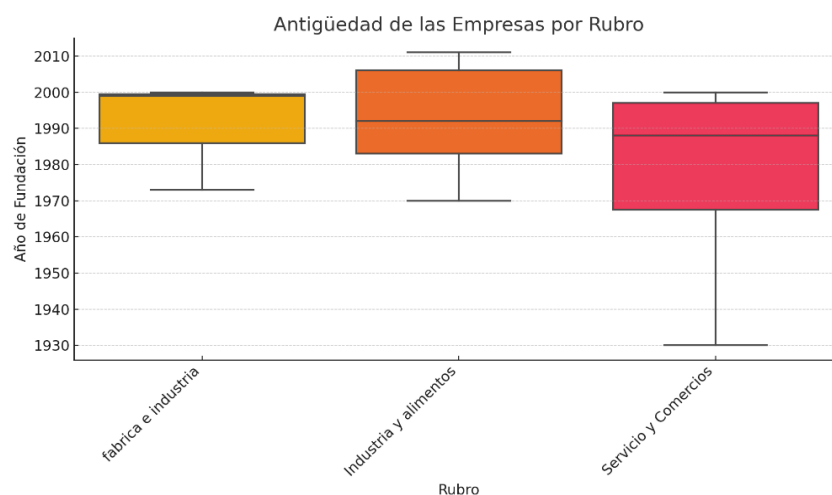
En el rubro de "Industria y Alimentos", que incluye empresas dedicadas a la venta y distribución de alimentos, así como a la producción de productos como quesos y helados, se encuentra una mezcla interesante de estructuras organizativas. Algunas empresas adoptan una estructura más plana, lo que puede facilitar la comunicación y la toma de decisiones, fomentando así una mayor adaptabilidad. Estas empresas tienden a ser más recientes, con varias fundadas en los últimos 20 a 30 años, lo que podría explicar su mayor disposición a adoptar nuevas estrategias y herramientas (Anning-Dorson, 2021).

Las PYMES en el rubro de "Distribución y Servicios" también presentan una variedad de características. Las empresas distribuidoras de alimentos tienen una estructura organizativa que puede variar entre jerárquica y plana, dependiendo del tamaño y la complejidad de las operaciones. Al igual que en los rubros anteriores, la antigüedad de estas empresas varía, con algunas establecidas hace décadas. La estructura jerárquica, aunque común, puede ser una limitante para la agilidad empresarial, especialmente en mercados dinámicos (Roblek, Meško, & Podbregar, 2021).

El rubro de "Control de Plagas" incluye empresas que ofrecen servicios especializados, como el control de plagas en granos almacenados. Estas empresas tienden a ser más pequeñas y relativamente nuevas, con estructuras organizativas predominantemente jerárquicas. A pesar de su tamaño reducido, estas empresas cumplen un rol importante y específico en la economía local, aunque su estructura rígida podría limitar su capacidad de innovación (Anning-Dorson, 2021).

Finalmente, existen otros rubros específicos que no encajan perfectamente en las categorías anteriores. Estas empresas muestran una gran variabilidad tanto en su antigüedad como en el número de empleados y la estructura organizativa. Este grupo diverso refleja la capacidad de las PYMES para cubrir nichos de mercado únicos y responder a necesidades específicas de la comunidad.

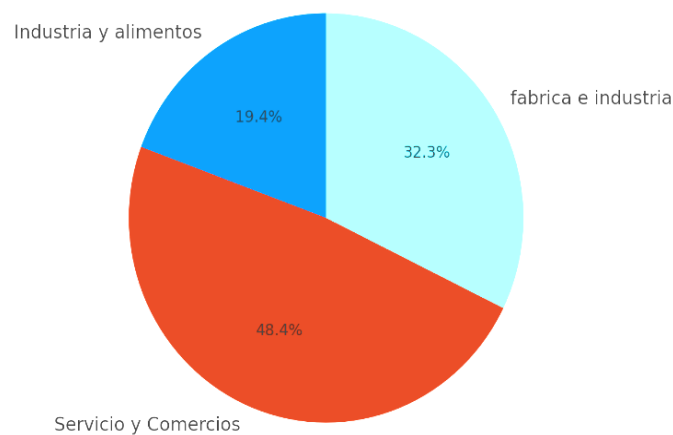
En general, se observa que la antigüedad y la estructura organizativa de las PYMES están estrechamente relacionadas con su capacidad de adaptación y flexibilidad. Las empresas más antiguas, con estructuras más jerárquicas, tienden a ser menos flexibles y más resistentes al cambio. Por otro lado, las empresas más recientes, especialmente aquellas con estructuras planas, parecen estar más dispuestas a adoptar nuevas tecnologías y estrategias. Esta diversidad de rubros y características organizativas contribuye al dinamismo económico de la localidad, ofreciendo una variedad de productos y servicios a la comunidad.



El diagrama muestra la distribución de los años de fundación de las empresas por rubro. Los rubros "Fábrica e Industria" y "Distribución y Servicios" presentan una amplia gama de antigüedad, con algunas empresas establecidas desde hace varias décadas. Por otro lado, rubros como "Control de Plagas" tienden a tener empresas más nuevas.

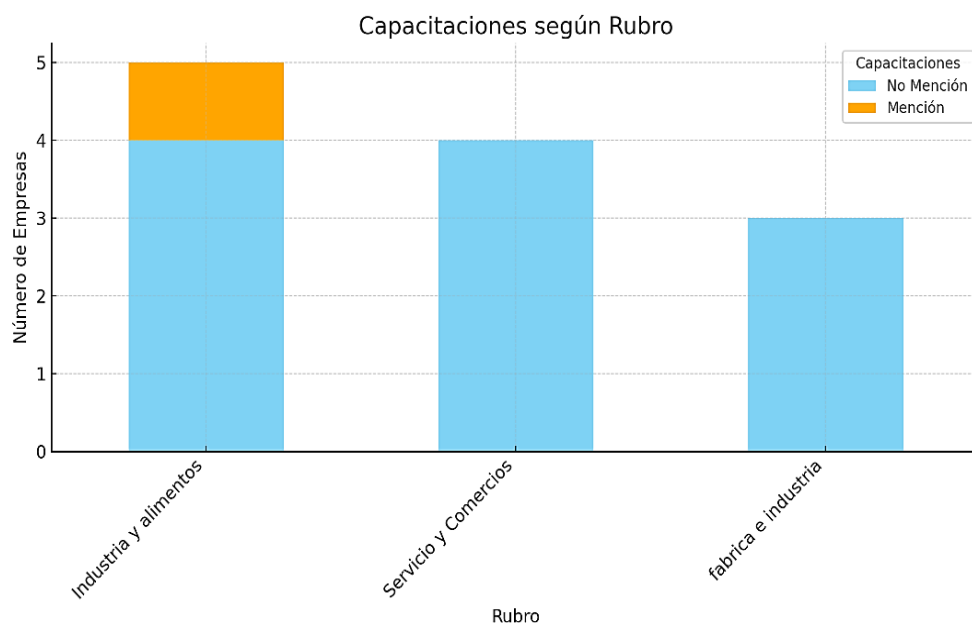
Las empresas más antiguas en ciertos rubros pueden tener procesos más establecidos y una menor disposición al cambio, mientras que las empresas más recientes pueden estar más abiertas a la innovación y la adopción de nuevas tecnologías. La antigüedad de las empresas puede influir en la estabilidad y la experiencia acumulada en el sector.

Proporción de Empresas con Mecanismos de Inducción por Rubro



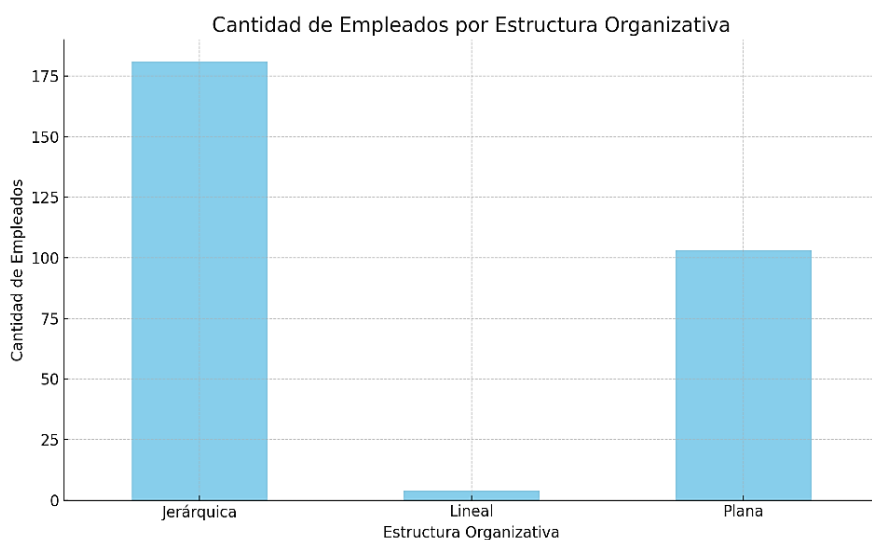
El gráfico muestra la proporción de empresas que implementan mecanismos de inducción para nuevos empleados, diferenciando por rubro. Los resultados indican que rubros como "Fábrica e Industria" y "Industria y Alimentos" tienen una mayor proporción de empresas que no mencionan mecanismos de inducción formales, mientras que algunos rubros específicos muestran una mayor atención a estas prácticas.

La presencia de mecanismos de inducción puede reflejar la profesionalización y formalización de las prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas. La variabilidad entre rubros puede estar relacionada con las necesidades específicas de cada sector y el nivel de estructura organizativa.



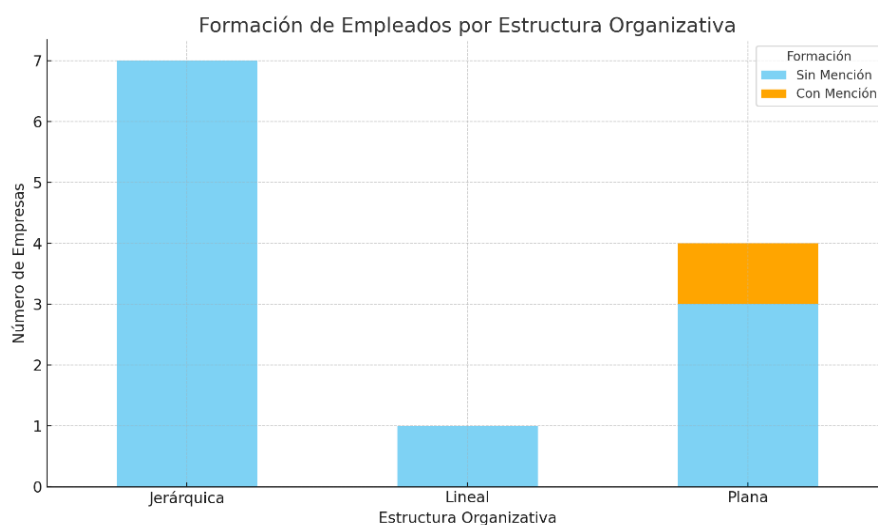
El gráfico ilustra la frecuencia con la que se mencionan actividades de capacitación en las empresas, desglosado por rubro. Los rubros con una mayor mención de capacitaciones incluyen "Industria y Alimentos" y "Distribución y Servicios", mientras que rubros como "Control de Plagas" tienen una menor mención.

Las menciones de capacitaciones sugieren un enfoque en el desarrollo continuo del personal, lo cual es crucial para mantenerse competitivo en el mercado. La menor mención en algunos rubros puede indicar una falta de recursos o una menor prioridad hacia la capacitación formal.



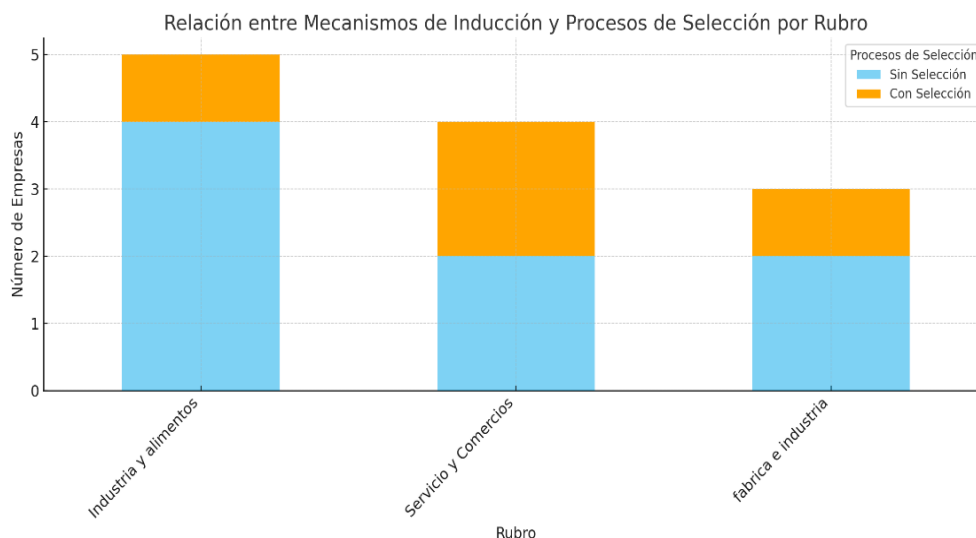
Este gráfico muestra la relación entre la estructura organizativa de las empresas y la cantidad total de empleados que tienen. Las estructuras organizativas representadas incluyen "Jerárquica", "Plana" y otros tipos menos comunes.

El gráfico indica que las empresas con estructura jerárquica tienen, en promedio, más empleados que aquellas con estructuras planas. Las empresas con estructuras jerárquicas suelen ser más grandes y contar con una mayor cantidad de empleados, lo cual puede deberse a la necesidad de una organización más estructurada y definida en empresas de mayor tamaño. En contraste, las empresas con estructuras planas tienden a ser más pequeñas, lo que facilita una organización menos formal y jerárquica. Esto sugiere que la estructura organizativa puede estar influenciada por el tamaño de la empresa y sus necesidades operativas.



El gráfico muestra la cantidad de empresas que mencionan actividades de formación para empleados, desglosado por tipo de estructura organizativa. Las barras apiladas indican la proporción de empresas que mencionan formación y las que no lo hacen. Las estructuras organizativas incluyen "Jerárquica" y "Plana", entre otras. El gráfico revela que las empresas con estructura jerárquica mencionan con mayor frecuencia actividades de formación para empleados en comparación con las empresas con estructuras planas. Esto podría deberse a que las empresas jerárquicas, al ser generalmente más grandes, tienen más recursos y una estructura

formal que facilita la implementación de programas de formación. Por otro lado, las empresas con estructuras planas pueden depender más de la capacitación informal o en el lugar de trabajo debido a su tamaño reducido y mayor flexibilidad.



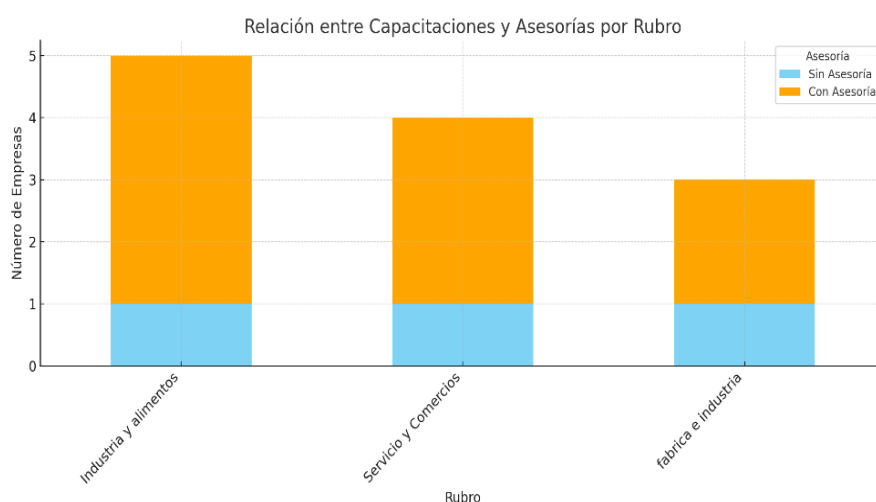
Este gráfico de barras apiladas muestra la relación entre la existencia de mecanismos de inducción para nuevos empleados y los procesos de selección, clasificados por rubro. Las empresas se agrupan según si tienen o no procesos de selección formalizados y mecanismos de inducción. Las barras indican el número de empresas en cada rubro que implementan o no estas prácticas.

En rubros como "Industria y Alimentos" y "Fábrica e Industria", se observa una mayor proporción de empresas que cuentan con procesos de selección formales y mecanismos de inducción. Esto sugiere que estos sectores, generalmente más estructurados, tienden a tener políticas más formales de gestión de recursos humanos.

Por otro lado, rubros como "Control de Plagas" y otros sectores más específicos presentan menos empresas con procesos de selección y mecanismos de inducción formalizados. Esto podría reflejar una menor formalización en sus prácticas organizativas o una escala menor de operaciones que no justifica la implementación de tales procesos.

La correlación entre mecanismos de inducción y procesos de selección es evidente, lo que indica que las empresas que valoran la integración estructurada de nuevos empleados también suelen tener procesos definidos para la selección de personal.

Este análisis resalta cómo las características del rubro pueden influir en las prácticas de gestión de recursos humanos, con ciertos sectores mostrando una tendencia más fuerte hacia la formalización de estos procesos. Esto puede tener implicaciones en la eficiencia de la integración y retención de nuevos empleados, así como en la profesionalización de las prácticas internas de las empresas.



Este gráfico de barras apiladas muestra la relación entre la implementación de programas de capacitación y la existencia de asesorías internas y externas en las empresas, categorizado por rubro. Las empresas se clasifican según si ofrecen capacitaciones y si utilizan asesorías, ya sean internas o externas.

En rubros como "Industria y Alimentos" y "Fábrica e Industria", se observa una mayor prevalencia de empresas que ofrecen programas de capacitación junto con asesorías. Esto indica una mayor tendencia en estos sectores a invertir tanto en el desarrollo profesional de sus empleados como en la consulta de expertos externos para optimizar sus operaciones.

En sectores más específicos, como "Control de Plagas", la incidencia de capacitaciones y asesorías es menor, lo cual puede estar asociado con el tamaño de las empresas o con limitaciones de recursos.

La combinación de capacitaciones y asesorías sugiere que las empresas que buscan mejorar continuamente y adoptar mejores prácticas están más inclinadas a implementar ambas estrategias. Esto puede reflejar un enfoque más estructurado y proactivo hacia la gestión del talento y el desarrollo organizacional.

El análisis evidencia cómo diferentes sectores valoran y aplican prácticas de formación y asesoramiento, destacando variaciones en las prioridades y capacidades de las empresas para fomentar el crecimiento y la innovación.

En síntesis, se han identificado diversas tendencias y patrones en las prácticas organizativas y de gestión de recursos humanos en las PYMES, categorizadas según sus rubros. Estos hallazgos proporcionan una visión integral sobre cómo la estructura organizativa, los procesos de selección, las capacitaciones y el uso de asesorías influyen en el desarrollo y la eficiencia de las empresas.

Los rubros más tradicionales, como "Fábrica e Industria" y "Industria y Alimentos", tienden a tener estructuras jerárquicas y una mayor cantidad de empleados. Esto coincide con la literatura existente que sugiere que las organizaciones más grandes y establecidas suelen desarrollar estructuras más formales y jerárquicas (Rafael, Santoro, & Bresciani, 2020). En contraste, sectores más pequeños o especializados muestran una tendencia hacia estructuras más planas, facilitando una mayor flexibilidad y comunicación directa (Anning-Dorson, 2021).

Se destaca que la proporción de empresas que ofrecen programas de capacitación y utilizan asesorías, tanto internas como externas, varía significativamente según el rubro. En particular, los sectores "Industria y Alimentos" y "Fábrica e Industria" muestran una mayor predisposición a implementar estas prácticas. Esta tendencia puede estar influenciada por la

necesidad de mantenerse competitivos en mercados más exigentes y regulados (Roblek, Meško, & Podbregar, 2021). Sin embargo, se observa una notable falta de capacitaciones en rubros más pequeños o especializados, lo cual puede limitar el crecimiento y la innovación dentro de estas empresas.

Existe una correlación positiva entre la existencia de mecanismos de inducción formales y procesos de selección estructurados. Esto indica que las empresas que valoran la integración y adaptación adecuada de los nuevos empleados tienden a tener políticas de selección más formales, lo cual es crucial para asegurar una buena adecuación entre el empleado y la empresa (Alshehab et al., 2022).

Dada la variabilidad observada en la implementación de prácticas de capacitación, es crucial recomendar un plan de capacitación general para todas las empresas, independientemente del rubro.

La implementación de un plan de capacitación integral no solo mejorará las competencias de los empleados, sino que también fortalecerá la competitividad y sostenibilidad de las empresas a largo plazo. Como han señalado diversos autores, una cultura organizacional que fomenta el aprendizaje y la adaptación es esencial para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes (Scuotto et al., 2021; Kane et al., 2016).

Capítulo 7- Propuesta de Intervención

7.1 Presentación de la Propuesta de Intervención

La presente propuesta de intervención tiene como objetivo implementar un programa integral de capacitación para los mandos superiores de las PYMES de Zavalla, provincia de Santa Fe. La potenciación de este, en el marco de la localidad de Zavalla, permitiría una oportunidad para dar capacitación a las PYMES, por lo cual será necesario que el gobierno comunal defina una política dentro de la secretaría de desarrollo para planificar y sostener un rubro de acompañamiento a las PYMES, permitiendo de este modo equivalencia entre las organizaciones.

La capacitación se orienta a proporcionar un valor diferencial, fomentando el desarrollo de competencias blandas esenciales, tales como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo, además de fortalecer las capacidades de liderazgo y la adaptabilidad al cambio. El uso de la gamificación en las sesiones de capacitación facilitará el compromiso de los participantes, al integrar elementos lúdicos como puntos, insignias y niveles para motivar la participación activa y fomentar una competencia sana entre los equipos. Este enfoque no solo hace más atractiva la capacitación, sino que también mejora la retención del conocimiento y la aplicabilidad práctica en las PYMES.

El desarrollo de estas competencias resulta esencial para fortalecer la competitividad organizacional. El liderazgo en PYMES, por su parte, se distingue habitualmente por un enfoque adaptativo, en el cual los líderes demuestran flexibilidad y capacidad para responder a las necesidades dinámicas del entorno empresarial (Northouse, 2018). Además, es fundamental que el estado provincial implemente políticas de subsidios destinadas a ciudades pequeñas de la provincia, como Zavalla, para fomentar la formación y capacitación de las PYMES. Estas políticas ayudarían a mitigar las limitaciones económicas y a promover el

desarrollo de competencias esenciales, fortaleciendo así la competitividad de las PYMES en el mercado local y regional.

Las PYMES de Zavalla enfrentan múltiples desafíos relacionados con la formación y desarrollo de su personal. Entre las principales barreras se identificaron la falta de tiempo, recursos financieros limitados y una planificación estratégica deficiente para la implementación de programas de capacitación efectivos. A pesar de que estas empresas reconocen la importancia de la capacitación, muchas no logran ejecutar programas adecuados debido a estas limitaciones.

Es necesario identificar cuáles son las necesidades de cada sector en términos de competencias y habilidades que son destacadas para el desarrollo empresarial. Entre ellas se encuentran:

Competencias Técnicas Especializadas: En el sector manufacturero, por ejemplo, es fundamental desarrollar habilidades técnicas relacionadas con la operación y mantenimiento de maquinaria, control de calidad y gestión de la cadena de suministro. Estas competencias aseguran la eficiencia operativa y la capacidad de innovar en procesos productivos.

Habilidades de Gestión y Liderazgo: Independientemente del sector, es esencial formar líderes capaces de tomar decisiones estratégicas, gestionar equipos de trabajo y dirigir proyectos complejos. Estas habilidades incluyen la planificación estratégica, la gestión del cambio y el desarrollo de una visión empresarial que inspire a otros.

Competencias Digitales: Con el avance de la tecnología, todas las industrias requieren un nivel básico avanzado de competencias digitales, que van desde el manejo de software especializado hasta el análisis de datos y el marketing digital. Estas habilidades permiten a las empresas adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado y mejorar su competitividad en el mercado.

Habilidades de Comunicación y Trabajo en Equipo: Las competencias blandas, como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la capacidad para trabajar en equipo, son esenciales para todos los sectores. Estas habilidades facilitan la colaboración interna y externa, y son clave para mantener un entorno de trabajo productivo y armonioso.

Adaptabilidad y Resiliencia: En un entorno económico en constante cambio, es crucial que las PYMES desarrollen la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y superar desafíos. La adaptabilidad y la resiliencia son habilidades que permiten a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en tiempos de incertidumbre.

Orientación al Cliente y Gestión de la Relación con el Cliente (CRM): En sectores de servicios, es vital contar con competencias en gestión de la relación con el cliente, habilidades de servicio al cliente y estrategias de fidelización. Estas competencias aseguran que las empresas puedan mantener y expandir su base de clientes en un mercado competitivo.

El uso de la gamificación a lo largo del programa facilitará la integración de estas competencias. Al introducir dinámicas de juego, como recompensas por completar actividades o superar desafíos, se promoverá un aprendizaje más interactivo y motivador. Estas técnicas ayudarán a superar la apatía o desinterés que suelen experimentar los participantes en capacitaciones tradicionales.

Estas competencias aseguran que las empresas puedan mantener y expandir su base de clientes en un mercado competitivo. Sin embargo, se ha observado una escasez de programas formales de capacitación, con algunas empresas utilizando métodos básicos como entrevistas para la selección de personal, mientras que otras carecen de programas de formación estructurados. Además, la alta rotación de personal calificado, debido a la atracción de mejores ofertas en empresas más grandes, ha desalentado a las PYMES a invertir en el desarrollo de su fuerza laboral.

7.1.1 Objetivos del Programa

Desarrollar habilidades de liderazgo adaptadas a la realidad de las PYMES.

Diseñar y optimizar estructuras organizacionales ágiles y flexibles.

Introducir técnicas de gestión del desempeño y estrategias de innovación específicas para PYMES.

Proporcionar a los Directivos y Dueños de PYMES competencias en análisis financiero, evaluación de inversiones, y estrategias de financiamiento, permitiéndoles tomar decisiones informadas y sostenibles que mejoren la rentabilidad y viabilidad a largo plazo de sus empresas.

Promover el uso eficiente de herramientas digitales y tecnológicas en la gestión empresarial.

Fomentar el uso de gamificación como una estrategia clave para mejorar la motivación y el compromiso en los procesos de capacitación.

7.1.2 Destinatarios

- Directivos y Dueños de PYMES.

7.1.3 Metodología del Programa

El programa adoptará un enfoque metodológico mixto que combina sesiones presenciales y virtuales, con el fin de maximizar la accesibilidad y la participación de los participantes. Se emplearán diversas técnicas didácticas, entre las cuales se destacan:

- Gamificación: Integración de elementos lúdicos como puntos, niveles, insignias y tablas de clasificación para fomentar el compromiso y la motivación de los participantes. Este enfoque no solo mejora la participación, sino que también facilita la retención del aprendizaje y la aplicación práctica de los conceptos.

- Estudios de caso específicos para PYMES: Análisis de situaciones reales adaptadas al contexto de las pequeñas y medianas empresas, que facilitarán la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

- Talleres interactivos: Espacios participativos diseñados para el intercambio de ideas y la concreción de soluciones.

- Simulaciones: Ejercicios prácticos que permiten a los participantes experimentar y resolver desafíos en un entorno controlado.

- Coaching personalizado: Acompañamiento individualizado para apoyar el desarrollo de competencias y la implementación efectiva de las estrategias aprendidas.

7.1.4 Duración Total del Programa: 12 semanas, con sesiones semanales de 4 horas.

7.1.5 Contenido del Programa

Semana 1: Evaluación Inicial y Planificación Personalizada.

Objetivo: Evaluar el nivel actual de conocimiento y habilidades de los participantes, con un enfoque en el desarrollo de las PYMES, y definir objetivos claros para cada uno.

Actividades:

- Realización de una evaluación inicial para identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Definición de objetivos individuales y desarrollo de un plan personalizado, con seguimiento continuo a lo largo del programa.
- Presentación general del programa y establecimiento de expectativas claras.

Semana 2: Liderazgo Adaptativo y Gestión de Equipos en PYMES.

Objetivo: Desarrollar habilidades de liderazgo adaptativo y gestión de equipos en contextos de recursos limitados, propios de las PYMES.

Actividades:

- Taller práctico sobre liderazgo adaptativo orientado a las necesidades de las PYMES.
 - Dinámicas grupales y estudios de caso aplicados al contexto de PYMES.
 - Introducción a herramientas digitales que optimicen la gestión de equipos.
 - Evaluación de las competencias adquiridas en la sesión, con recompensas basadas en la gamificación.
-

Semana 3: Selección de Personal y Desarrollo de Talento en PYMES

Objetivo: Mejorar los procesos de selección y desarrollo de talento, maximizando el uso de recursos disponibles en las PYMES.

Actividades:

- Capacitación en técnicas de selección por competencias ajustadas al contexto de las PYMES.
 - Uso de software accesible para el reclutamiento y simulaciones prácticas.
 - Desarrollo de un plan de retención de talento específico para PYMES.
 - Evaluación de los aprendizajes obtenidos.
-

Semana 4: Estructuras Organizacionales Ágiles para PYMES

Objetivo: Diseñar estructuras organizacionales ágiles y flexibles que se adapten a las necesidades dinámicas de las PYMES.

Actividades:

- Taller práctico sobre diseño organizacional adaptado a las PYMES.

- Definición de roles y responsabilidades con un enfoque en la versatilidad y colaboración.
 - Evaluación del impacto del diseño organizacional propuesto.
-

Semana 5: Comunicación Efectiva e Inteligencia Emocional en Entornos Dinámicos

Objetivo: Fomentar la comunicación efectiva y la inteligencia emocional en entornos laborales dinámicos y cambiantes.

Actividades:

- Simulaciones y role-playing enfocados en la comunicación asertiva en PYMES.
 - Taller de inteligencia emocional y gestión del estrés adaptado a las necesidades empresariales.
 - Evaluación de las competencias adquiridas en comunicación e inteligencia emocional.
-

Semana 6: Gestión del Desempeño y Feedback en PYMES

Objetivo: Implementar sistemas de gestión del desempeño ajustados a las características específicas de las PYMES.

Actividades:

- Taller sobre evaluación del desempeño y feedback constructivo.
 - Desarrollo de un plan de evaluación del desempeño utilizando recursos limitados y herramientas digitales accesibles.
 - Evaluación del impacto del sistema de gestión del desempeño.
-

Semana 7: Innovación y Creatividad para PYMES

Objetivo: Fomentar la innovación y la creatividad en la gestión de las PYMES, promoviendo nuevas soluciones a problemas recurrentes.

Actividades:

- Taller de Design Thinking orientado a la resolución de problemas en PYMES, con desafíos gamificados para estimular la creatividad.
 - Desarrollo de un proyecto colaborativo de innovación aplicado a un caso práctico, donde los equipos competirán para obtener puntos y recompensas.
 - Evaluación de las competencias de innovación adquiridas, utilizando elementos de gamificación para reforzar el aprendizaje.
-

Semana 8: Habilidades Gerenciales en Finanzas para No Financieros en PYMES

Objetivo: Dotar a los participantes de conocimientos financieros esenciales para la gestión efectiva de las PYMES.

Actividades:

- Capacitación en fundamentos financieros aplicados a la gestión de PYMES.
 - Análisis y comprensión de estados financieros típicos de las PYMES.
 - Evaluación del aprendizaje mediante ejercicios prácticos financieros.
-

Semana 9: Transformación Digital y Herramientas Tecnológicas para PYMES

Objetivo: Promover el uso eficiente de herramientas digitales en la gestión diaria de las PYMES.

Actividades:

- Capacitación en herramientas digitales de gestión accesibles para PYMES.
- Taller sobre implementación de tecnologías emergentes adaptadas al tamaño y necesidades de las PYMES.

- Desarrollo de un proyecto de transformación digital individual para cada empresa participante.
 - Evaluación del impacto de las herramientas tecnológicas implementadas.
-

Semana 10: Coaching Individual y Seguimiento

Objetivo: Acompañar a los participantes en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, brindando apoyo personalizado.

Actividades:

- Sesiones de coaching individual para abordar desafíos específicos de cada PYME.
 - Evaluación del progreso hacia los objetivos planteados en la Semana 1.
 - Ajuste del plan de desarrollo personal según los avances logrados.
-

Semana 11: Integración de Conocimientos y Planificación Estratégica

Objetivo: Facilitar la integración de los conocimientos adquiridos en un plan estratégico coherente y personalizado para cada PYME.

Actividades:

- Taller de integración de conocimientos que vincule todas las áreas abordadas en el programa.
 - Desarrollo de un plan estratégico individualizado para cada empresa participante.
 - Evaluación del plan estratégico propuesto.
-

Semana 12: Presentación de Resultados y Cierre del Programa

Objetivo: Evaluar el impacto general del programa y ofrecer un cierre formal con la presentación de los resultados alcanzados por los participantes.

Actividades:

- Presentación de los planes estratégicos desarrollados por cada participante.
- Evaluación final del programa, tanto individual como colectiva.
- Feedback grupal y cierre del programa con entrega de certificados de participación.

Diagrama de Flujo Secuencial - Programa de Capacitación de 12 Semanas



7.1.7 Plan de Implementación

- Presentación del Proyecto a la Comuna de Zavalla:

Elaboración de Informe Justificativo: Desarrollar un informe exhaustivo que resalte la necesidad de la capacitación, subrayando los beneficios específicos para las PYMES locales y su impacto positivo en la economía de Zavalla.

- Propuesta de Esquema de Financiación:

Presentar un esquema de financiación integral que considere posibles subsidios, patrocinio empresarial y colaboraciones estratégicas con instituciones educativas para asegurar la viabilidad del proyecto.

- Colaboración con Instituciones Educativas y Expertos:

Alianzas Estratégicas: Forjar asociaciones con universidades, institutos técnicos y consultoras especializadas en formación empresarial para asegurar la provisión de materiales educativos de calidad y facilitadores con experiencia relevante.

Coordinación de Recursos: Trabajar en conjunto con estas instituciones para adaptar y personalizar los materiales formativos a las necesidades específicas de las PYMES locales.

- Comunicación y Convocatoria:

Campañas Informativas: Lanzar campañas de comunicación dirigidas a todas las PYMES de Zavalla, sin importar su sector, utilizando medios locales, redes sociales y asociaciones empresariales para asegurar una amplia difusión.

Eventos Informativos: Organizar reuniones presenciales y webinars para explicar en detalle el programa, sus beneficios y resolver cualquier duda de los interesados.

- Inscripción y Selección de Participantes:

Proceso de Inscripción Simplificado: Establecer un proceso de inscripción claro y accesible para todas las PYMES interesadas, con cupos limitados para asegurar la calidad del programa.

Criterios de Selección: Priorizar la participación de mandos superiores y gerenciales para maximizar el impacto de la capacitación en las decisiones estratégicas de las empresas.

- Desarrollo de Materiales y Recursos:

Creación de Contenidos: Desarrollar manuales, presentaciones y casos de estudio adaptados a cada módulo del programa, asegurando su relevancia y aplicabilidad para las PYMES.

Plataformas de E-Learning: Implementar plataformas de aprendizaje en línea para proporcionar recursos adicionales y facilitar el autoaprendizaje, permitiendo a los participantes avanzar a su propio ritmo.

- Monitoreo y Evaluación del Programa:

Objetivo: Garantizar que el programa de capacitación cumpla con los objetivos establecidos, evaluando su efectividad de manera continua y recogiendo feedback para identificar oportunidades de mejora.

Indicadores de Éxito: Definir y aplicar indicadores de desempeño clave (KPI) para medir el impacto del programa en la productividad, innovación y sostenibilidad de las PYMES participantes.

- Implementación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación Continua

Encuestas de seguimiento post-capacitación a los participantes para evaluar cambios percibidos en la eficiencia operativa.

Medición: Encuestas de seguimiento a los seis meses donde se solicite a los participantes que detallen las estrategias implementadas y los resultados obtenidos.

Revisión de informes o planes de acción desarrollados durante la capacitación que se pongan en práctica.

- Indicadores de Proceso:

Asistencia y Puntualidad:

Indicador: Tasa de asistencia y puntualidad de los participantes a las sesiones del programa.

Medición: Registro de asistencia en cada sesión, comparando el número de sesiones programadas con el número de sesiones asistidas por cada participante.

Análisis de la puntualidad mediante el registro de horas de entrada en las sesiones presenciales o virtuales.

- Participación en Actividades y Discusiones:

Indicador: Nivel de participación en discusiones, talleres y actividades interactivas.

Medición: Observación directa por parte de los facilitadores y uso de rubricas de evaluación que valoren la participación y el compromiso de los participantes.

Análisis de la participación en foros, encuestas en vivo y otras herramientas interactivas en las sesiones virtuales.

- Adherencia al Cronograma:

Indicador: Cumplimiento de las actividades y contenidos programados según el cronograma establecido.

Medición: Revisión semanal del cronograma de actividades, comparando lo planificado con lo ejecutado.

- Herramientas de Monitoreo:

Encuestas de Satisfacción: Al final de cada sesión, se aplicarán encuestas a los participantes para recoger opiniones sobre la calidad del contenido, la efectividad de los instructores, y la relevancia del material presentado. Estas encuestas ayudarán a ajustar el curso en tiempo real si es necesario.

- Evaluaciones Pre y Post Capacitación:

Se diseñarán pruebas específicas para evaluar los conocimientos y habilidades de los participantes antes y después de la capacitación. Esto permitirá medir el progreso y determinar la efectividad del programa en términos de adquisición de competencias clave.

Observación Directa: Coordinadores o facilitadores supervisarán las sesiones de capacitación, observando la dinámica de grupo, el compromiso de los participantes, y la efectividad de las metodologías de enseñanza. Estos datos cualitativos complementarán la información cuantitativa recogida.

- Encuestas de Satisfacción:

Indicador: Nivel de satisfacción de los participantes con respecto al contenido, instructores y relevancia del programa.

Medición: Encuestas de satisfacción aplicadas al final de cada sesión, con preguntas escalonadas (por ejemplo, en una escala de 1 a 5) sobre la calidad del contenido, la claridad de los instructores y la aplicabilidad del material.

- Feedback y Mejoras Continuas

Recolección de Feedback de los Participantes:

Encuestas Anónimas: Al finalizar el programa, se aplicarán encuestas anónimas que permitirán a los dueños de PYMES expresar sus opiniones de manera honesta, sin temor a represalias, proporcionando así una visión auténtica sobre la efectividad del programa.

Entrevistas y Grupos Focales: Se realizarán entrevistas individuales y sesiones de grupos focales con participantes seleccionados, donde se explorarán en profundidad las fortalezas y áreas de mejora del programa. Estas sesiones permitirán obtener insights detallados para la adaptación del contenido y la metodología.

- Implementación de Mejoras:

Revisión del Contenido: Basándose en la retroalimentación recibida, se actualizará y ajustará el material del curso. Esto puede implicar la adición de temas emergentes, la eliminación de contenido que los participantes consideren irrelevante, o la modificación de las técnicas de enseñanza para mejorar la efectividad del programa.

Capacitación de Facilitadores: Se garantizará que los facilitadores estén continuamente actualizados en las últimas técnicas pedagógicas y conocimientos relevantes, lo cual es clave para mantener un alto nivel de calidad en la entrega del contenido.

Adaptación de estrategias de entrega: Se considerarán ajustes en la estructura del curso, como el ritmo de las sesiones, el equilibrio entre teoría y práctica, y la integración de tecnologías innovadoras, para optimizar la experiencia de aprendizaje.

- Informe de Resultados y Recomendaciones:

Elaboración de un Informe Final: Al concluir el programa, se presentará un informe detallado a la Comuna de Zavalla destacando los logros alcanzados, los desafíos enfrentados, y recomendaciones para futuras iteraciones del programa. Este informe servirá como base para justificar la continuación o expansión del proyecto.

Reuniones de Revisión: Se organizarán sesiones con el equipo de capacitación y otras partes interesadas para discutir los hallazgos del informe. Estas reuniones facilitarán la toma de decisiones informadas sobre mejoras y ajustes necesarios para optimizar futuras ediciones del programa.

- Incentivos para quienes participen del Programa de capacitación:

Certificación Profesional: Al finalizar el programa, los participantes recibirán una certificación reconocida que valide sus nuevas habilidades y conocimientos, lo cual puede mejorar su currículum y oportunidades laborales.

Evaluación y Seguimiento Personalizado: Ofrecer un seguimiento personalizado post-capacitación, con evaluaciones periódicas de desempeño, para ayudar a las PYMES a implementar efectivamente lo aprendido y a mejorar sus procesos de manera continua.

Reconocimiento de Buenas Prácticas: Establecer un sistema de premios o distinciones para las PYMES que logren mejoras significativas en su desempeño tras la implementación de las estrategias aprendidas en el programa.

Capítulo 8 - Discusión

8.1 Discusión

La presente propuesta de intervención tuvo como objetivo evaluar cómo afectan las prácticas actuales de capacitación y desarrollo del personal en las PYMES de Zavalla, Provincia de Santa Fe, al desempeño y competitividad de estas empresas. A lo largo del estudio, se identificaron varias barreras y oportunidades que influyen en la implementación de programas de capacitación efectivos. Este capítulo discutirá los hallazgos clave, comparándolos con la literatura existente, y propondrá recomendaciones para futuras investigaciones y prácticas en el ámbito de la capacitación y desarrollo del personal en PYMES

8.1.1 Barreras en la Capacitación y Desarrollo del Personal

Uno de los hallazgos más significativos fue la identificación de diversas barreras que impiden a las PYMES de Zavalla implementar programas de capacitación efectivos. Entre las principales barreras se encuentran la falta de tiempo, los recursos financieros limitados y una planificación estratégica deficiente. Estas barreras coinciden con los estudios de autores como Noe (2010) y Senge (2006), quienes destacan la importancia de un enfoque sistemático y estratégico en la capacitación para superar estos obstáculos.

La falta de tiempo y recursos financieros limitados son desafíos comunes en las PYMES, que a menudo priorizan la operación diaria sobre la inversión en desarrollo del personal. La planificación estratégica deficiente se manifiesta en la falta de programas de capacitación estructurados y la ausencia de herramientas de evaluación de necesidades de formación. Estos problemas se alinean con los hallazgos de Chiavenato (2009) y Robbins y Coulter (2012), quienes enfatizan la necesidad de integrar la capacitación como parte fundamental de la estrategia organizacional.

8.1.2 Oportunidades de Mejora en la Capacitación

A pesar de las barreras, se identificaron varias oportunidades para mejorar la capacitación y el desarrollo del personal de las PYMES en las PYMES de Zavalla. La diversidad sectorial y el rango de antigüedad de las empresas sugieren que se pueden diseñar programas de capacitación personalizados que aborden las necesidades específicas de cada industria y etapa de desarrollo organizacional. La personalización de la capacitación puede aumentar la relevancia y efectividad de los programas, como lo sugieren Blanchard y Thacker (2013).

La implementación de tecnologías de gestión del conocimiento y el uso de software de reclutamiento especializado también representan oportunidades significativas. Estas herramientas pueden ayudar a estandarizar los procesos de selección de personal y mejorar la eficiencia en la capacitación. Además, el fomento de una cultura de aprendizaje continuo, apoyada por asesorías internas y externas, puede contribuir al desarrollo sostenible de las PYMES, en línea con las propuestas de Werther y Davis (1995).

8.1.3 Impacto de la Capacitación en el Desempeño y Competitividad

El análisis de los datos recopilados muestra que las prácticas actuales de capacitación y desarrollo del personal tienen un impacto directo en el desempeño y competitividad de las PYMES en Zavalla. Las empresas que invierten en capacitación regular, tanto interna como externa, reportan mejoras en la productividad y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. Estos resultados respaldan las afirmaciones de autores como Ford y Salas (2015) y López et al. (2019), quienes destacan la relación positiva entre la capacitación y el rendimiento organizacional.

Además, se observó que las PYMES con estructuras organizativas más claras y roles bien definidos tienden a tener mejores resultados en términos de eficiencia operativa y

satisfacción del personal. Esto subraya la importancia de la gestión estratégica del talento y la necesidad de desarrollar competencias en liderazgo, comunicación efectiva e inteligencia emocional, como lo señalan Senge (2010) y Hamel (2008).

Capítulo 9 - Conclusión

9.1 Conclusión

La propuesta de intervención desarrollada para la capacitación de líderes en PYMES representa un aporte significativo al campo de la Psicología Organizacional, al adaptar teorías y prácticas para contextos caracterizados por recursos limitados. Incorpora el liderazgo adaptativo, como un enfoque que permite a los líderes gestionar equipos y procesos en entornos altamente cambiantes y desafiantes. Según Northouse (2018), la efectividad del liderazgo radica en la capacidad de adaptarse a las demandas del contexto, lo que justifica la inclusión de estas técnicas en la capacitación propuesta. Asimismo, Yukl (2013) sostiene que la flexibilidad en el liderazgo es esencial para mantener la efectividad organizacional, especialmente en entornos dinámicos, reforzando la pertinencia de esta intervención en el ámbito de las PYMES.

La propuesta introduce un modelo integral de intervención que abarca no solo el desarrollo de habilidades técnicas y de liderazgo, sino también aspectos como la inteligencia emocional, la transformación digital y la creatividad. El enfoque multidimensional está en línea con las ideas de Goleman (1995), quien destaca la importancia de la inteligencia emocional en la gestión efectiva, especialmente en organizaciones que operan con recursos limitados.

La implementación de un sistema de evaluación continua, junto con la promoción de una cultura de aprendizaje y mejora constante dentro de las PYMES, se alinea con la teoría de las organizaciones que aprenden, desarrollada por Senge (2010), subrayando la necesidad de un enfoque adaptativo en la gestión del cambio organizacional.

A través del análisis de los datos, se identificaron distintas estructuras organizacionales dentro de las PYMES en Zavalla, revelando varios enfoques en la gestión y organización interna. Las empresas más antiguas presentaron estructuras jerárquicas

tradicionales, con niveles claros de autoridad y comunicación vertical, siguiendo los principios de la teoría de la burocracia de Max Weber, que destaca la importancia de una estructura jerárquica organizada para evitar despotismos y asegurar la eficiencia (Weber, 1947).

Las empresas con menos antigüedad tendieron a adoptar estructuras más planas y flexibles, facilitando una comunicación más abierta y una toma de decisiones más descentralizada, lo que está en línea con la teoría basada en las relaciones humanas de Elton Mayo, que subraya la importancia de la participación y el bienestar de los empleados para la eficiencia organizacional (Mayo, 1933).

Las pequeñas empresas en la localidad de Zavalla, Provincia de Santa Fe, enfrentan un desafío significativo en términos de capacitación y desarrollo del personal de la misma; en su mayoría, no invierten en la formación de especialistas ni en el desarrollo de habilidades básicas de sus trabajadores. Una de las principales barreras para estas inversiones es la alta rotación de la fuerza laboral calificada. El nivel de calificación y la experiencia laboral son factores cruciales que aumentan la valoración de los trabajadores en el mercado, lo que provoca un "drenaje" constante de empleados desde las pequeñas empresas hacia las medianas y grandes.

Este fenómeno se debe a que las empresas, con la capacidad de ofrecer mejores salarios, prefieren contratar trabajadores experimentados provenientes de las empresas más pequeñas, reduciendo así su necesidad de invertir en formación.

Este comportamiento crea un círculo vicioso donde las pequeñas empresas se ven desalentadas a invertir en la capacitación de su personal, ya que el retorno de esta inversión se ve amenazado por la posibilidad de perder a sus empleados más calificados ante la competencia.

Las pequeñas empresas se encuentran en una posición de desventaja para desarrollar una fuerza laboral calificada, limitando su capacidad de crecimiento y competitividad en el mercado por falta de sistematización de formación continua como política gubernamental.

La diversidad en las estructuras organizacionales de las PYMES de Zavalla refleja la adaptación a sus contextos específicos y etapas de desarrollo, brindan estabilidad, mientras que las estructuras planas promueven la innovación y la agilidad. Las PYMES deben considerar sus necesidades y contextos específicos al elegir y diseñar su estructura organizacional para maximizar su efectividad operativa y competitividad.

La propuesta de intervención también permitió explorar diversas estructuras de funcionamiento en las PYMES de Zavalla, entre los cuales se observó una gran variabilidad en los métodos de selección de personal, el uso de software y prácticas de capacitación y desarrollo; de la muestra relevada, se desprende que la mayoría de las PYMES utilizan entrevistas como principal método de selección de personal algunas adoptando entrevistas por competencias en la búsqueda de mejorar la calidad de las contrataciones, tal como sugiere la teoría de la departamentalización de Henri Fayol, que enfatiza la importancia de la racionalización del trabajo y la planificación organizada (Fayol, 1949).

En la revisión de las estructuras se identifica déficit en desarrollo tecnológico, lo que representa una necesidad para mejorar la estandarización y los procesos de selección.

Las prácticas de capacitación y desarrollo fueron diferentes entre las PYMES, ofreciendo capacitaciones regulares en habilidades blandas y técnicas, mientras que otras, carecían de programas de capacitaciones formales, una situación que resalta la relevancia de los enfoques modernos de capacitación descritos por Noe (2010), que promueven el aprendizaje experiencial y adaptativo.

Las asesorías, interna y/o externa, se utilizó en áreas críticas como administración, finanzas, y tecnología, aunque la evaluación de su efectividad fue inconsistente en la expectativa de la contratación.

Basándose en el análisis del contexto y las necesidades identificadas, se desarrolló una propuesta de capacitación dirigida a las PYMES de Zavalla. Esta propuesta se centró en varias áreas clave:

- Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Gestión:

Las capacitaciones deben enfocarse en fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de los mandos altos, incluyendo la comunicación efectiva, la gestión del cambio y la resolución de conflictos. Esto es crucial para mejorar la cohesión del equipo y la eficiencia operativa, tal como lo indican Senge (2006) y Hamel (2008) en sus teorías sobre la organización que aprende y la gestión del futuro.

- Implementación de tecnología de gestión:

La adopción de software de gestión del conocimiento y herramientas de reclutamiento puede estandarizar y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal. Estas tecnologías facilitarán una mayor eficiencia y precisión en la gestión de recursos humanos, en línea con las recomendaciones de Chiavenato (2009).

- Fomento de una cultura de aprendizaje continuo:

Promover una cultura de aprendizaje continuo dentro de las PYMES es esencial. Esto incluye la integración de programas de desarrollo profesional y personal como parte de la estrategia organizacional, asegurando que los empleados puedan adaptarse y crecer con la empresa, tal como sugieren Blanchard y Thacker (2013).

- Evaluación y mejora continua:

Establecer sistemas de evaluación para medir la efectividad de los programas de capacitación permitirá realizar ajustes necesarios y asegurar que las capacitaciones sigan siendo relevantes y efectivas. La utilización de indicadores clave de rendimiento (KPI) es fundamental para esta evaluación, siguiendo las directrices de Ford y Salas (2015).

La propuesta de capacitación desarrollada tiene el potencial de abordar las necesidades críticas identificadas en las PYMES de Zavalla, mejorando su estructura organizacional y de funcionamiento. Al adoptar estas recomendaciones, las PYMES pueden fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado, creando un entorno empresarial más dinámico y eficiente.

9.2 Discusión sobre desafíos y limitaciones de implementar intervenciones en Capacitación y Desarrollo en PYMES

Implementar programas de capacitación y desarrollo en PYMES presenta una serie de desafíos y limitaciones que podrían afectar tanto la eficacia como la sostenibilidad de estas intervenciones.

Algunos de los desafíos más significativos para las PYMES es la limitación de recursos financieros. A menudo, estas empresas operan con márgenes de ganancia estrechos y presupuestos limitados, lo que dificulta la inversión en programas de capacitación. La falta de recursos podría afectar la calidad de las capacitaciones, limitar la contratación de expertos o la adquisición de tecnologías avanzadas para la formación (Chiavenato, 2009).

La resistencia al cambio es otro obstáculo común. En muchas PYMES, existe una cultura organizacional que valora las prácticas tradicionales y muestra reticencia a adoptar nuevas metodologías o tecnologías de capacitación. Esta resistencia puede provenir tanto de la alta dirección como de los empleados, quienes pueden percibir las nuevas prácticas como una amenaza a su estabilidad o comodidad laboral (Senge, 2006).

El tiempo es un recurso valioso en las PYMES, donde los empleados suelen asumir múltiples roles y responsabilidades. La implementación de programas de capacitación podría verse obstaculizada por la falta de tiempo disponible para los ellos, quienes pueden estar demasiado ocupados con sus tareas diarias para participar en sesiones de formación extensivas.

Además, la interrupción de las operaciones comerciales para llevar a cabo capacitaciones puede no ser viable para algunas empresas (Ford & Salas, 2015).

Las PYMES a menudo carecen de la infraestructura y tecnologías necesarias para implementar programas de capacitación modernos. Esto incluye la falta de plataformas de e-learning, software y equipos tecnológicos adecuados. Sin estas herramientas, sería difícil realizar capacitaciones efectivas, especialmente en modalidades remotas o híbridas (Blanchard & Thacker, 2013).

La evaluación del impacto de las intervenciones de capacitación es crucial para su éxito a largo plazo. Sin embargo, muchas PYMES carecen de sistemas de evaluación adecuados para medir el progreso y la efectividad de estos programas. Esto llevaría a una falta de seguimiento y adaptación de las estrategias de capacitación, resultando en una implementación menos efectiva (Dessler, 2020).

La alta rotación de personal es un problema común en muchas PYMES. La inversión en capacitación y desarrollo puede verse comprometida si los empleados capacitados deciden dejar la empresa poco después de recibir la formación, llevándose consigo las habilidades y conocimientos adquiridos. Esto no solo representaría una pérdida de inversión, sino que también podría desmotivar a la empresa a seguir invirtiendo en capacitación (López et al., 2019).

La sostenibilidad de los programas de capacitación a largo plazo es un desafío importante. Las PYMES podrían iniciar programas con gran entusiasmo, pero la falta de recursos, tiempo y compromiso implicarían que estos programas se diluyan con el tiempo. Es crucial desarrollar estrategias de capacitación que sean escalables y sostenibles, con planes de financiamiento y apoyo continuo (Pérez & Rodríguez, 2015).

Reconocer y abordar estos desafíos es esencial para maximizar el impacto de los programas de capacitación y desarrollo en las PYMES. Es recomendable que las intervenciones

incluyan un análisis detallado de los recursos disponibles, la cultura organizacional y las necesidades específicas de cada empresa para diseñar programas adaptados y efectivos. Además, es importante considerar la implementación de mecanismos de evaluación continua y el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades externas para superar las limitaciones y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Bibliografía

Anning-Dorson, T. (2021). Cultura organizacional y liderazgo como antecedentes de la flexibilidad organizacional: Implicaciones para la competitividad de las PYMES. *Revista de Emprendimiento en Economías Emergentes*, 13(5), 1309-1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>

Bolívar, M., Hernández, J., & Ramírez, G. (2019). Capacitación y desarrollo del personal en PYMES: Un estudio de caso en empresas familiares de Colombia. *Revista de Ciencias Empresariales y Gestión*, 15(3), 45-61. <https://doi.org/10.3390/empresa.2019.15.3.45>

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2020). *Teoría y diseño de organizaciones*. Cengage Learning.

Dessler, G. (2020). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.

Erbojo, E., & Margulis, L. (2007). *Técnicas lúdicas aplicadas a la concienciación y capacitación para la prevención de riesgos laborales*. Ecofield. http://www.ecofield.com.ar/imagesblog/archivo/PIErbojo_Margulis.pdf

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Gómez, J. (2010). *Las PYMES en la economía argentina*. Editorial ABC.

González, P., & Martínez, L. (2020). Estrategias de capacitación y su impacto en el desarrollo organizacional de las PYMES en Chile. *Journal of Business and Management Research*, 12(2), 89-105. <https://doi.org/10.1016/j.jbmr.2020.12.2.89>

Hamel, G. (2008). *El futuro del management*. Ediciones Paidós.

Juan, J., & Bennoun, J. (2017). La gamificación interna mejora el rendimiento, la productividad y el engagement de los empleados. *Revista de Innovación y Desarrollo Empresarial*, 11(4), 132-148. <https://doi.org/10.5565/ride.2018.11.4.132>

López, A., González, P., & Martínez, S. (2019). *El impacto de la capacitación en las PYMES*. Editorial Académica Española.

Martínez, L. (2018). *Políticas de apoyo a las PYMES en Argentina*. Editorial DEF.

Ministerio de Producción. (2020). *Informe anual de las PYMES en Argentina*. Ministerio de Producción. <https://www.minproduccion.gob.ar>

Mitnik, F., & Coria, A. (2011). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. *Slideshare*. <http://es.slideshare.net/376metagross/antecedentes-de-la-capacitacion>

Montes Alonso, M. J., & González Rodríguez, P. (2010). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Ideaspropias.

Nilesen, A. (2022). Una modalidad pedagógica en ascenso: El aprendizaje experiencial. ¿Qué hace que el aprendizaje experiencial sea una forma tan efectiva de aprender? *Revista Gestión Educativa*.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.

Paredes, A., & Valenzuela, F. (2018). Innovación en la capacitación: Gamificación en PYMES peruanas. *Revista de Innovación y Desarrollo Empresarial*, 11(4), 132-148. <https://doi.org/10.5565/ride.2018.11.4.132>

Pérez, M., & Rodríguez, A. (2015). *Evolución y desafíos de las PYMES en Argentina*. Editorial XYZ.

Quiroga, E., & Morales, S. (2021). Capacitación continua y competitividad en PYMES argentinas. *Economía y Negocios*, 20(1), 102-120. <https://doi.org/10.1590/ecn.2021.20.1.102>

Rafael, L. F., Santoro, G., & Bresciani, S. (2020). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 22(4), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10111-020-00626-0>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson.

Rojas, M., & Pérez, J. (2020). Impacto de la capacitación en la productividad de las PYMES de Ecuador. *Revista de Administración de Empresas*, 19(2), 75-92. <https://doi.org/10.1108/RAE.2020.19.2.75>

Saez, G. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Senge, P. M. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende* (Rev. ed.). Granica.

Silva, C., & Zambrano, A. (2019). Capacitación y desarrollo del talento humano en PYMES venezolanas. *Gestión y Estrategia Empresarial*, 14(3), 200-215. <https://doi.org/10.1186/s40323-019-14-3-200>

Torres, L., & Fernández, N. (2021). El papel de la capacitación en la sostenibilidad de las PYMES en Bolivia. *Revista de Estudios Empresariales y Sustentabilidad*, 13(2), 56-70. <https://doi.org/10.5586/rees.2021.13.2.56>

Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *Teorías organizacionales y su aplicación*. Ediciones Díaz de Santos.

Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., Van der Klink, M. R., & Meijs, E. (2018). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 41-57. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12120>

Viltard, L. A. (2018). Cambios en la capacitación corporativa. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 235-248. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0075>

Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.

Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *La evolución del pensamiento gerencial* (6th ed.). Wiley & Sons.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zevallos, V., & Emilio, O. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11(20), 75-96.

Zichermann, G., & Linder, J. (2013). *La revolución de la gamificación: Cómo los líderes aprovechan la mecánica del juego para aplastar a la competencia*. McGraw-Hill Education.