



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera Título:

*La importancia del Capital Humano en PyMEs
dentro del sector mueblero argentino (T.I.)*

Alumno: Mario Blancato marioblancato20@gmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. Prof. José Humberto Kruehl

Tutor Metodológico: Esp. Ps. Laura M. Berizzo

Marzo 2020

Índice

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Introducción	5
Capítulo I: Optimización del valor de las PyMEs hoy en día	10
Características generales	10
Desarrollo PyME en la actualidad.	12
Capital Humano y capacitación en PyMEs	13
Capítulo II: Contribución de las PyMEs en la industria del mueble	15
Principales características del sector maderero	15
Desarrollo de la industria del mueble.....	16
Resultados y peculiaridades de las PyMEs del mueble analizadas	21
Capítulo III: La gestión de las personas para la sustentabilidad PyME	23
Evolución del término Administración de los Recursos Humanos.....	23
Política de Recursos Humanos basada en el principio: respeto al ser humano	27
Interpretación japonesa de la “pirámide de Maslow”	28
Capital Humano en el desarrollo de las PyMEs muebleras	29
Capítulo IV: La capacitación vinculado al Capital Humano.....	32
Capacitación como factor de desarrollo personal	33
Capacitación como recurso sustentable para las PyMEs	38
Conclusiones	45
Anexos	48
Referencias bibliográficas	53

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres Héctor y Claudia, por el esfuerzo que realizaron para que pueda realizar mi carrera universitaria, por apoyarme siempre en mis decisiones y por haberme inculcado valores primordiales en la vida, todo se lo debo a ustedes.

A mi familia en general por aportar cada uno su granito de arena para que pueda convertirme en un profesional universitario. En especial a mi hermano Adrián por su apoyo constante en cualquier actividad que realice; mi tía Greta por creer en mí, sin ella no estaría escribiendo estas líneas; mi abuela Mirta por su cariño y aprecio en todo momento; y mis mascotas Kika y Martín que me llenan de felicidad.

A mi compañera incondicional Rocío, por su aprecio, su tiempo y por ser mi sostén infinidad de veces. Así como también, mi amigo y compañero Gabriel, por compartir y convivir cuatro hermosos años en la ciudad de Rosario.

A mi tutora metodológica Laura Berizzo por su predisposición, paciencia y ayuda en esta última etapa. A mis profesores, aquellos que marcaron cada etapa del camino universitario. En especial a José Kruel, Rubén Pavetto y Daniel Marchetti por nutrirme de conocimientos y por ser fuente de inspiración.

A mis amigos, por ser tan incondicionales y hacer que el camino sea más ameno. A mis compañeros universitarios por caminar junto a mí en el transcurso de este ciclo, en especial a Lautaro que, sin conocerlo demasiado, demostró ser una gran persona y que injustamente hoy no está junto a nosotros, por eso le dedico estas palabras.

A mis compañeros de fútbol, deporte por el cuál siento pasión y es mi cable a tierra continuamente.

Por último, a Darío Blanco, Marcelo Patroni, Mariano Zallico y especialmente Valentín Tenaglia por abrirme las puertas de sus PyMEs y permitirme entrevistarlos. Análogamente a sus empleados por su sinceridad en las encuestas realizadas. Me brindaron mucho tiempo amable y desinteresadamente.

Resumen

Efectuamos este Trabajo de Investigación como culminación de la carrera en Administración de Empresas en la Universidad Abierta Interamericana, sede Rosario. Comenzamos seleccionando diferentes PyMEs de la localidad de Fuentes para llevar a cabo la investigación, ya que éstas son las que abundan en Argentina y las que más apoyo necesitan. Las seleccionadas se destacan por un factor que las caracteriza a todas: su actividad principal, que es la elaboración de muebles. A partir de esto, investigamos acerca de la mismas en contexto nacional para poder conocer sus principales características y como se desenvuelven actualmente en el mercado. Creemos que el Capital Humano es el activo intangible más importante que tienen las empresas hoy en día y el qué a largo plazo generará mayores resultados. De esta manera, y a través de distintas técnicas de recolección de datos de investigación cualitativa pretendemos evidenciar un problema que hoy en día es una realidad: la escasa relación que las PyMEs y la capacitación. Esto genera grandes desventajas organizacionales. Así nos introducimos en estos términos específicos, para conocer y aportar a la comunidad empresarial una reflexión conjunta de dichos conflictos, tratando de concientizar sobre ellos.

Palabras Clave: PyMEs. Fuentes. Muebles. Capital Humano. Capacitación.

Introducción

Esta investigación tiene como principal propósito de estudio la trascendencia e importancia de contar con un Capital Humano capacitado en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) dentro del sector del mueble. Este tipo de empresas son fundamentales en las economías modernas, puesto que generan una gran parte del empleo de las poblaciones. En particular, en Argentina, el 97% de las empresas son PyMEs y generan el 70% del empleo. Claramente son las que predominan en nuestro país, por lo tanto, debemos distinguir y no dejar pasar por alto que el contexto en donde nos desenvolveremos es sumamente cambiante, incierto e impredecible y hoy en día, su situación económica es impertinente. Esto repercute directamente en ellas y lógicamente en la industria del mueble. Este sector tiene una gran magnitud y contribución, ya que cuenta con aproximadamente 6000 empresas registradas, 110.677 empleados de manera formal y un Valor Bruto de la Producción de USD 4.922 millones según la Federación Argentina de Industria Maderera y Afines (FAIMA). Percibimos que el activo irremplazable a corto, mediano y largo plazo que tienen las organizaciones es el Capital Humano, como también lo es, la capacitación, que la identificamos como recurso de crecimiento indispensable en el ámbito empresarial.

Anteriormente, se consideraba a las personas como un elemento más de la máquina, sólo importaba producir, y se lo denominaba Recurso Humano. Hoy lo conocemos como Capital Humano o Talento Humano, y el verdadero interés pasa por gestionarlo de manera eficaz, y de esa manera, utilizarlo como recurso sustentable para perdurar en el tiempo y ante toda situación desfavorable que se presente. En cuanto al concepto de capacitación, el mismo ha ido evolucionando desde tiempo primitivos y hoy hablamos del desarrollo de las personas, que no sólo incluye la capacitación, sino también su educación, formación y entrenamiento profesional. Los dos términos van de la mano y el nexo entre ellos es retributivo, entonces, si los dos se complementan eficientemente la empresa podrá desarrollarse ininterrumpidamente.

De esta manera, nuestro *Problema de Investigación* se circunscribe al estudio del Capital Humano como factor de relevancia para las PyMEs del sector del mueble. Notamos que el principal déficit de este tipo de empresas es que son nefastamente informales y carecen de un personal educado, formado y capacitado. En efecto, la falta de capacitación y profesionalización es una problemática que impide generar diferenciales o competencias distintivas en las PyMEs argentinas, y, por ende, las del mueble.

Nuestro *Objetivo General* fue evidenciar la importancia de contar con un Capital Humano capacitado como recurso de crecimiento en diferentes PyMEs dentro del sector maderero.

Como *Objetivos Específicos* nos planteamos: a) optimizar el valor de las PyMEs hoy en día; b) especificar el estado actual del sector de Madera y Muebles; c) identificar el rol del Capital Humano dentro de las PyMEs analizadas y d) precisar la importancia y nivel de capacitación de las PyMEs en cuestión.

Desde el punto de vista metodológico, realizamos una investigación cualitativa, seleccionando un estudio de tipo descriptivo. “El objetivo de estos estudios es describir situaciones y/o fenómenos. Miden las variables en forma independiente, nunca buscan establecer o medir relaciones entre variables. A lo sumo, identifican la variable principal y las variables secundarias” (Fassio, 2002, p. 40).

Para organizar el abordaje de campo, construimos y desarrollamos 8 categorías de análisis, a saber: C1: aspectos generales de las PyMEs; basada en relevar su definición conceptual, cantidad, tipos, facturación, distribución y desarrollo actual. C2: congruencia entre capacitación, Capital Humano y PyMEs; apoyada en entender cómo se complementan, comportan y desenvuelven. C3: características generales del sector maderero; para conocer quien representa a la industria, empresas registradas, estructuración y distribución. C4: desarrollo del rubro mueblero; basada en comprender su evolución productiva, principales problemas que afronta, destino de sus inversiones, canales de comercialización y actividad exportadora. C5: progreso del Capital Humano; para dar cuenta de la importancia de este término y detectar distintos indicadores que ayudarán a fortalecer el concepto. C6: comportamiento del Capital Humano en las PyMEs muebleras; para referenciar el aspecto actitudinal y por qué las personas poseen cualidades diferenciadoras y competitivas, identificando cuatro aspectos esenciales como: el conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Indistintamente, hemos hecho referencia a la Pirámide de Maslow, según la visión japonesa, donde habla sobre las necesidades de los individuos y mediante ello, analizar si éstas se cumplen o se intentan cumplir en el contexto analizado. C7: capacitación para el desarrollo PyME; apoyada en revelar la importancia del término, procesos, etapas, y tipos que existen. Y, por último, C8: capacitación como recurso de sustentabilidad PyME; para conocer las perspectivas y niveles de educación y formación de directores y empleados. Y, a causa de ello, la gestión eficaz de las personas para la perdurabilidad.

Trabajamos con una muestra no probabilística, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Fassio (2002) afirma:

Son aquellas en las que se desconoce la probabilidad que tiene cada miembro de ser incluido. La elección de los elementos depende de causas relacionadas con las características de la investigación. No es un proceso probabilístico, sino que depende de las decisiones que tome el investigador en función de sus objetivos. (p. 121)

Seleccionamos una muestra intencional o deliberada ya que elegimos determinadas unidades de análisis, por reunir ciertas características prototípicas y propias de un fenómeno. Seleccionamos como Unidad de Análisis, cuatro empresas representativas del sector: La Artesanal S.R.L., Presto Cucina S.R.L, Industrias Patroni y Legno Massello; situadas todas en la localidad de Fuentes, provincia de Santa Fe. La actividad principal de estas empresas está relacionada con la elaboración de diferentes productos, utilizando la madera como materia prima. Dentro de las mismas, la población abordada en el trabajo de campo fue dividida en dos. Por un lado, seleccionamos a los cuatro dueños de las correspondientes PyMEs para conocer sus puntos de vista, que nos han sido de gran aporte para nuestras conclusiones finales, y, por otro lado, a los empleados de las PyMEs sin importar su nivel jerárquico, es decir, desde un nivel operativo a uno administrativo. Fueron totalmente relevantes para el tema, ya que nos hicieron tener un panorama auténtico del nivel de educación y formación que poseen, como también su consideración sobre la capacitación.

Las técnicas utilizadas fueron: *relevamiento bibliográfico, entrevistas y encuestas*. La primera de ellas, fue una de las principales tareas que tuvimos para dar inicio a este trabajo, en las cuales nos respaldamos para llevar adelante esta investigación, permitiendo caracterizar con mayor exactitud el problema en estudio, facilitando el desarrollo de los objetivos planteados. Sin desmerecer ninguna referencia bibliográfica, debo destacar la valiosa contribución de FAIMA y la Fundación para el desarrollo de Cañada de Gómez (FUDECA). En segundo lugar, elaboramos una entrevista en profundidad dirigidas a los dueños. Fassio (2002) asegura que “Es una técnica de investigación cualitativa, en la que el entrevistador guía la conversación, pero concede espacio al entrevistado para que exprese sus propios puntos de vista” (p. 138). La entrevista contó con un total de 12 preguntas, organizadas para relevar el contenido de los objetivos específicos, a saber: el desarrollo PyME en la actualidad; que contribución tienen las PyMEs en el sector maderero; que

perspectivas futuras tienen; problemas con los que conviven y conocer qué tipos de muebles son lo que producen. Además, el criterio acerca del Capital Humano; nivel de educación y formación alcanzado; si las PyMEs analizadas han participado en cursos de capacitación y sus fundamentaciones de por qué si o por qué no fueron realizadas; sus intereses en participar de cursos de capacitación; y así también ser partes de ferias o eventos vinculados al mueble.

Por último, también elaboramos encuestas cerradas de carácter dicotómicas para los empleados. “Esto significa que, son preguntas que se responden con un sí o con un no, o en su defecto no sabe, no contesta o no responde” (Sampieri, 2010, p. 217). Asimismo, de respuesta múltiple, que “es una forma de evaluación por la cual se solicita a los encuestados o examinados seleccionar una o varias de las opciones de una lista de respuestas” (Sampieri, 2010, p. 219). En las mismas, hemos relevado su educación y formación al igual que en los dueños, como los evalúan en sus empresas, si le han proporcionado capacitación y cuál, sus intereses en participar de cursos de capacitación con diferentes temáticas como, por ejemplo: habilidades digitales, habilidades gerenciales, y habilidades específicas que son indispensables en cualquier PyME maderera. Para finalizar la encuesta, que tipo de capacitación elegiría, apoyándonos si es dentro o fuera del trabajo; presencial o no presencial; participante pasivo o activo y si es en grupo o individualmente. Los modelos de ambos instrumentos se podrán visualizar en los anexos (véase p. 48).

A partir de los principales resultados que hemos obtenido, la situación del país y el contexto en donde nos encontramos no son los adecuados, por lo tanto, el desarrollo de nuestras PyMEs está en un punto de equilibrio, donde no crece, ni tampoco decrece. Como si esto fuera poco, las industrias del mueble se encuentran en una condición más desfavorable aún por falta de consumo, escasez de herramientas financieras y poca asistencia por parte del Estado. Cabe agregar, que de los empleados que se encuentran hoy en estas industrias, sólo un 33% ha concluido el estudio secundario y exclusivamente un 9% ha realizado estudios superiores de forma completa. Estos datos fueron recabados mediante elaboración propia a través del material de campo y nos hacen razonar que el desarrollo de las personas es notablemente bajo en las PyMEs del mueble. Por otra parte, es alentador en otros sentidos, ya que en las ricas entrevistas que tuvimos con los directivos de cada PyME han respondido de manera positiva en la mayoría de las consultas referidas al Capital Humano y la capacitación, ubicando siempre por delante a sus empleados por sobre otros aspectos como la productividad, administración, ventas y tecnología. De igual manera, todos ellos creen que es importantísimo capacitarse y participar de distintos eventos vinculados al mueble.

La necesidad de cambio en el mundo de los negocios ya es una realidad incontestable. Es primordial el convencimiento de los líderes como primer e ineludible paso. Sin embargo, para su implementación se necesita trabajar adecuadamente con el resto de los miembros de la empresa, especialmente con sus mandos medios, como el caso de gerentes y encargados de los distintos sectores. Se trata inicialmente de una transformación de la cultura de la empresa. Se deberá avanzar sobre renovados procesos de trabajo, construir modelos de gestión y definir un nuevo liderazgo que se adapte a la realidad y al futuro de cada empresa. Para eso, los dueños, socios, gerentes y jefes deberán conciliar, evitar fricciones, aprovechar las ventajas que se presenten, y adecuar e identificar los valores comunes que subyacen en los distintos grupos de la organización. Habrá que considerar diversos aspectos muy valorados en la actualidad por cualquier miembro de una empresa (independientemente de la posición jerárquica que ocupe), como la capacitación permanente, oportunidades de mejora, un adecuado balance de vida y trabajo, la flexibilidad horaria y la construcción de equipos de trabajo enmarcados en el afecto y la empatía, entre otros. El compromiso de los recursos humanos será esencial para lograr la sustentabilidad PyME. Mientras que las competencias del Licenciado en Administración, involucran entender y comprender el funcionamiento del Capital Humano dentro de las organizaciones. Así, esta investigación aporta a comprender y sensibilizar sobre el tema dentro del ámbito profesional; y concientizar sobre el valor humano y su capacitación, a quienes dirigen y lideran PyMEs.

Capítulo I: Optimización del valor de las PyMEs hoy en día

La realidad es que un país sin Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) está destinado a fracasar. No es por nada que este tipo de empresas, sin importar su país, constituyen más del 95% de las entidades económicas. Estas empresas contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) de la mayoría de los países del mundo. Además, a ellas se atribuyen el desarrollo económico de las naciones, la creación constante de empleos y la generación de innovaciones. Su importancia ha sido reconocida a nivel internacional por académicos, emprendedores, políticos y otros grupos interesados en el desarrollo de los países. Todos ellos coinciden en que el mundo avanza rápidamente hacia economías cuyo dinamismo está fuertemente vinculado a la existencia de una masa crítica de PyMEs: cuando mayor sea la proporción de PyMEs en una economía, mayor será la flexibilidad de ésta, ya que dichas organizaciones se pueden adaptar rápidamente a los cambios en el entorno. De esta manera, cada día se incrementa el interés por comprender más y mejor la forma en la que se dinamizan las economías; en otras palabras, existe un interés creciente acerca de cómo emprender, dirigir y desarrollar PyMEs.

Características generales

Para comenzar, debemos destacar que la palabra PyME es un acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa. Según la Real Academia Española, “es una empresa mercantil, industrial o de otro tipo compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación”. Al tratarse de una definición genérica, los distintos países o regiones deben encargarse de detallar distintas particularidades, como la cantidad máxima de empleados o el monto de facturación, entre otras (Sbdar, 2017, p. 21).

De acuerdo a una mención de Sbdar (2017) caracteriza de la siguiente manera a las empresas. “A las microempresas como aquellas que emplean hasta 9 personas, las pequeñas emplean entre 10 y 49 personas, las medianas tienen entre 50 y 200 empleados, mientras que las grandes empresas son aquellas que registran más de 200 personas ocupadas” (p. 21). Actualmente en Argentina hay un total de 1.066.351 PyMEs de las cuales hay registradas 534.454, o sea, un 50.1%. Las PyMEs registradas en AFIP contarán con diferentes beneficios por el sólo hecho de estar registradas, como, por ejemplo, pagar menos impuestos, diferir 90 días el pago del IVA y descontar de ganancias hasta el 10% de lo que inviertan. Como señala el Ministerio de la Producción (2020), dependiente de la Presidencia de la Nación Argentina

las PyMEs registradas se dividen en seis sectores dependiendo de la actividad que realicen, tales como industria (99.3% registradas), agropecuario (85.8%), comercio (53.9%), servicio (54.2%), construcción (53.3%) y minería (43.3%). Del mismo modo se distribuyen en 5 regiones según donde se desarrollan, como son los casos de la región pampeana con un total de 634.667 de las cuales hay registradas 409.844 haciendo referencia a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 4 provincias como lo son Buenos Aires, La Pampa, Santa Fe, y Córdoba. Le sigue el noreste con un total de 64.729 de las cuales hay registradas 38.295 refiriéndonos a las provincias de Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Chaco y Misiones. Seguimos con la región de cuyo con un total de 55.516 de las cuales hay registradas 27.147 contando las provincias de San Juan, San Luis, Mendoza y La Rioja. Del mismo modo, el Noroeste Argentino (NOA) con un total de 49.800 de las cuales hay registradas 19.207 haciendo alusión a las provincias de Catamarca, Santiago del Estero, Jujuy, Salta y Tucumán. Y por último la Patagonia con un total de 48.724 de las cuales hay registradas 28.461 mencionando las provincias de Chubut, Santa Cruz, Neuquén, Tierra del Fuego y Río Negro.

Tabla 1

Tamaño de empresas según facturación anual

	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	hasta 15,2 millones de pesos	hasta 8,5 millones de pesos	hasta 29,7 millones de pesos	hasta 26,5 millones de pesos	hasta 12,8 millones de pesos
Pequeña	hasta 90,3 millones de pesos	hasta 50,9 millones de pesos	hasta 178,8 millones de pesos	hasta 190,4 millones de pesos	hasta 48,4 millones de pesos
Mediana Tramo 1	hasta 1.503 millones de pesos	hasta 425,1 millones de pesos	hasta 1.502 millones de pesos	hasta 1190 millones de pesos	hasta 345,4 millones de pesos
Mediana Tramo 2	hasta 2.755 millones de pesos	hasta 607,2 millones de pesos	hasta 2.146 millones de pesos	hasta 1.739 millones de pesos	hasta 547,8 millones de pesos

Fuente: Ministerio de Producción de la Nación. (2020).

Desarrollo PyME en la actualidad. Al referirnos a la palabra desarrollo, debemos destacar que significa crecimiento, aumento, reforzamiento, progreso, desenvolvimiento o evolución de algo. En este caso nos referimos a las PyMEs en Argentina. Esta palabra tiene numerosas aplicaciones, ya que es un fenómeno universal, es decir, es propio de toda realidad física (biológica), moral, intelectual o social. Como ya mencionamos, implica crecimiento o aumento de un determinado asunto o proceso, sea en una dirección positiva o no y se desenvuelve por medio de etapas, dónde cada una supone diversas transformaciones y estados de maduración. A pesar de ello sólo nos focalizaremos en el desarrollo PyME hoy en día, y para eso nos apoyaremos en distintas apreciaciones que hemos podido recolectar mediante entrevistas con directivos de las mismas. De los cuatro directivos de las PyMEs entrevistadas todos han coincidido en que la situación del país no es la mejor hoy en día y que el desarrollo PyME en general va transitando muy lentamente. Creen que un problema muy evidente es la falta de consumo interno, según Tenaglia (2020), director de La Artesanal S.R.L. nos dice que “hoy en día, la gente come, se viste, paga sus impuestos y lo último que hace es comprarse una silla”. En consecuencia, no hay continuidad en las ventas ni herramientas financieras para invertir e incorporar tecnología. Se hace totalmente inalcanzable adquirir nuevas maquinarias para poder reducir costos y tiempo.

Cuando consultamos si creían que las entidades gubernamentales les brindaban atención suficiente para poder mejorar su desarrollo la respuesta que obtuvimos de todos fue un contundente y certero “no”. Blanco (2020), director de Presto Cucina S.R.L. nos aporta que “es muy difícil si el país no funciona correctamente, actualmente tenemos un pie de elefante sobre el pecho”. Nos menciona que si una fábrica ganaría lo que un banco te quiere cobrar no necesitaría pedir dinero. Y finalmente concluye y nos dice, estamos en una etapa de supervivencia. Otro aspecto a relevar es la falta de créditos y la falta de ayuda tanto nacional, provincial y comunal. Dos de los consultados coinciden que el sector mueble es el más golpeado y que las entidades gubernamentales dejan como última opción al sector, siendo muy pocas las veces que se ha obtenido un crédito por citar un ejemplo. Varios se han acercado a los distintos gobiernos electos en Fuentes para discutir inquietudes y presentar ideas como por ejemplo brindarles atención a chicos que no se encuentran empleados para formarlos y capacitarlos y que el día de mañana puedan trabajar en las PyMEs, pero no obtuvieron respuesta alguna. De igual modo pasa con el Ministerio de Producción de la Nación, no sirve de nada registrarte ya que no se obtienen los beneficios que ofrecen en la página web según las fuentes que consultamos.

Capital Humano y capacitación en PyMEs

Comúnmente las PyMEs se caracterizan por una formalización débil, y ésta varía en función de las dimensiones de la compañía, el sector de actividad, la visión empresarial, la legislación, los hábitos de comunicación y la cultura organizacional. Por otra parte, los dirigentes rara vez toman en cuenta un aspecto estratégico y adoptan un enfoque mecanicista refiriéndonos al desarrollo del personal (reclutar, pagar, imponer el orden y despedir) en cambio de capacitar, movilizar y habilitar, así como administrar las competencias y las carreras son prácticas que contribuyen a la creación de valor agregado para la empresa. Tales prácticas aún se encuentran relativamente poco desarrolladas, por ejemplo, la capacitación suele impartirse “en el acto” y no siempre se valora. Cabe recalcar que las PyMEs concentran la mayor parte de la masa salarial de un país y una de las muchas falencias que podemos notar es que este tipo de empresas muestran una participación baja en programas de capacitación en el Capital Humano. Desde hace algunos años, han cambiado su forma de proceder, no porque quieran, sino porque el entorno, en constante modificación, las obliga a ello. Vivimos en un ambiente dinámico, donde el tiempo avanza, mientras el mundo, los países y las personas cambian. Los sistemas económicos ya no son los sistemas polarizados de antes. Teniendo en cuenta este entorno, es de esperar que las empresas que tienen éxito sean aquellas que logran internalizar esos cambios. Pero no basta con percatarse de ello; también hay que ser rápidos y eficientes a la hora de responder ante los nuevos escenarios que se enfrentan.

Uno de estos cambios relevantes se refiere al papel que desempeña el Capital Humano en las organizaciones contemporáneas, mientras que los modelos neoclásicos tradicionales se centraban en acumular capital físico, las contribuciones más recientes han atribuido una importancia creciente a la acumulación de Capital Humano y de conocimientos productivos, así como la interacción de estos dos factores intangibles. Esta debilidad a la que se enfrentan, hace que no puedan generar competencias distintivas o diferenciales con respecto a las demás. Al hacer alusión sobre el término de competencias distintivas debemos remarcar que “son aquellas cualidades que permiten desarrollarse de modo superior que la competencia, por tanto, son las que pueden producir el éxito empresarial, tanto a corto como a largo plazo” (Santos, 2014, p. 636). Y con respecto al segundo, lo definimos como crear razones para que alguien nos identifique como oferentes de un producto o servicio distinto a los de nuestros competidores (Sbdar, 2019). No hay duda de que los dos conceptos son muy similares y que su finalidad consiste en evidenciar que es de gran y vital valor diferenciarse de la

competencia. Y lo que nosotros creemos es que para lograr eso se necesitan perfeccionar distintos aspectos, tanto interna como externamente y más en este tipo de empresas, aunque de todos los factores el más relevante va a ser el capital humano, ya que no sólo va a causar ventajas, sino que éstas van a ser sostenibles o perdurables en el tiempo a diferencia de otros. Viltard (2018) describió que:

En los últimos años, se han realizado estudios de distintas fuentes sobre PyMEs de variadas regiones del mundo, los que sugieren que abarcan un gran porcentaje de la actividad económica y del empleo de los países. Es por ello, que, en las PyMEs de Argentina, por ser un país en desarrollo y entenderse que en este tipo de países existe un largo camino aún por recorrer, en general, las PyMEs se encuentran en dificultad de incorporar herramientas adecuadas y mayores niveles de conocimiento, debido a que: muchas de ellas se desempeñan en mercados internos, menos competitivos que los internacionales; se centran en lo que disponen sus dueños, enfocándose excesivamente en el corto plazo, lo urgente y lo práctico; las inversiones y los tiempos aplicados a temas enfocados al desarrollo del capital intelectual son escasos o nulos; existe poca profesionalización en sus cuadros y cuentan con poco contacto con el mundo profesional (solo en muy contados casos contratan consultorías); no cuentan con poco o ningún contacto con el ámbito universitario. (p.333)

Es importante señalar, que generalmente, los empresarios que las dirigen suelen tener poca formación en gestión estratégica por lo que suele ser muy limitado el uso de técnicas de gestión profesionalizadas necesitando, en general, un mayor desarrollo de las funciones empresariales. Su gestión se basa, fundamentalmente, en la intuición y la experiencia, con proyectos a mediano plazo. Son individualistas, lo que dificulta la cooperación, presentando unos altos costos de transacción. Su pequeño tamaño les limita el acceso a la financiación, que junto a la escasa cooperación los lleva a depender de sus propios recursos. La preocupación por reducir los costos les condiciona a buscar sus principales fuentes de información en otras empresas siendo escasas las que recurren a servicios externos de consultoría. En consecuencia, las decisiones son más intuitivas. Su mercado suele ser restrictivo y, salvo las que se dedican a servicios especializados, se circunscribe a límites geográficos cercanos. Todo esto sugiere que su estructura de gestión es diferente de las de países desarrollados y posiblemente presente diferencias en cuanto a las competencias distintivas definidas y a sus efectos (F-Jardon y Martos, 2014, p.635).

Capítulo II: Contribución de las PyMEs en la industria del mueble

Las PyMEs que se encuentran dentro de la industria del mueble son tan importantes como cualquiera otra. Son grandes generadoras de empleo y aportan a la economía de gran manera, como es el caso de cañada de Gómez, con 82 PyMEs y de Fuentes, con 4 PyMEs. Aunque no se puede comparar estas grandes PyMEs con las de Fuentes, es necesario poder destacarlas ya que con solo 3500 habitantes cuenta con 6 micros Pymes más, que no fueron analizadas.

Principales características del sector maderero

Como primera medida haremos alusión sobre FAIMA, que es la única entidad que representa a nivel nacional al Sector Industrial Maderero a través de sus 28 cámaras asociadas en las distintas provincias del país. Fue fundada en 1933 y se encuentran representados productores de envases y pallets, pisos y revestimientos, molduras, aserraderos, carpintería en general, fabricantes de aberturas, maderas y piezas para la construcción, láminas, chapas, maderas compensadas, tableros de partículas y de fibras, pellets de madera, viviendas industrializadas, muebles y demás manufacturas de madera. En un informe realizado en agosto del 2019 por FAIMA se detectó que tiene una gran repercusión y contribución el sector de madera y muebles de la República Argentina, ya que el valor bruto de la producción es de USD 4.922 MM, la cantidad de empleados de manera formal es de 110.677 con 41.977 directos y 68.700 indirectos. Mientras que las empresas registradas son 5977. A raíz de eso, creemos que debemos interiorizarnos en la industria maderera para así poder sintetizar y entender distintos puntos que nos ayudarán a identificar el sector donde vamos a abordar la investigación, que es la industria del mueble.

Actualmente, está conformada casi en su totalidad por PyMEs, a excepción de unos pocos aserraderos grandes orientados a la primera transformación (madera aserrada) y segunda transformación (remanufacturas) y los fabricantes de tableros reconstituidos, que por sus características son capitales intensivos y tienen economías de escala de producción. En promedio, las PyMEs emplean 8 personas por empresa (10 los aserraderos, 7 muebles, 12 envases y pallets). La mayor parte de las extracciones de rollizos provienen de las provincias mesopotámicas (en especial pino y en segundo lugar eucalipto), mientras que la industria de la madera se encuentra localizada en todas las regiones del país. La primera transformación

se asienta preponderantemente en las cercanías de los recursos forestales, debido a economías de localización asociadas a los costos de transporte. Es así que las tres provincias mesopotámicas representan el 25% de las empresas, en orden de importancia Misiones, Corrientes y Entre Ríos. Éstas cuentan principalmente con aserraderos, carpinterías de menor porte y, en menor escala, producción de muebles. Las provincias mesopotámicas han avanzado fuertemente en remanufacturas (molduras y pisos) ligadas al pino y, en menor medida, al eucalipto. En la Patagonia, NOA y en las provincias del Chaco y Formosa, existe una importante cantidad de aserraderos, especialmente de maderas nativas, y pequeñas producciones de muebles y otros productos de carpintería. Los envases y pallets se producen, en especial, en las provincias productoras de frutas como Río Negro, Entre Ríos o Mendoza. Los postes utilizados para transporte de redes de alta tensión y rodrigones para la conducción de viñedos tienen mayor preponderancia en Entre Ríos, Santa Fe y Mendoza. Por otro lado, cerca de los principales centros de consumo como Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba o Mendoza, se instalan en su mayoría los eslabones más avanzados en la cadena de valor, en especial los de consumo final como muebles. Sin embargo, también se destaca la fabricación de pisos, aserrados, carpintería de obra y otras manufacturas. En estas tres primeras provincias se localiza casi el 60% de las empresas de la industria maderera, fundamentalmente por el peso de las carpinterías y muebles, siendo además las que cuentan con mayor población, ingresos per cápita y disponibilidad de mano de obra calificada. La participación de la cantidad de empresas por subsector es similar a la participación en la cantidad de empleados: más del 60% de las empresas corresponde a los aserraderos y a la fabricación de muebles.

Desarrollo de la industria del mueble

Como mencionamos anteriormente nos centraremos solamente en la industria del mueble ya que es la principal actividad que realizan las PyMEs seleccionadas para nuestra investigación. A saber, que el mueble se originó como un objeto funcional y utilitario, ya que el hombre tenía que satisfacer ciertas necesidades básicas: algo donde dormir (una cama), algo donde sentarse (una silla), algo donde almacenar cosas (una alacena), y así podríamos seguir enumerando. Aquí podemos comprobar que el surgimiento del mobiliario se debe a motivos puramente funcionales, como resulta lógico pensar. Luego, una vez cubiertas las necesidades, el hombre comenzó a desear objetos que además de ser utilitarios y funcionales también estuvieran decorados atractivamente, es decir que fueran prácticos y bonitos. La

periodización de la historia del mobiliario recibe en términos generales las mismas denominaciones que las empleadas en la historia del arte, dado que comparten con las obras gran parte de sus rasgos formales, aunque con cierta humildad dado su carácter artesanal. Así fue evolucionando desde la Antigüedad, atravesando la edad Media, edad Moderna y por último edad Contemporánea junto con la revolución industrial hasta el día de hoy. De tal modo que dentro de este sector se delegan distintos subsectores como la fabricación de sillas, mesas, armarios, placares y camas por nombrar los principales. Además de que se podrá visualizar la figura1 (véase p.15), que hace referencia a la evolución de la producción dentro de la industria del mueble en la Argentina. Así como también, mediante un censo realizado en el año 2018, se pudo recolectar información muy valiosa que nos permitirá insertarnos profundamente en la industria, que sin lugar a dudas nos aportará un conocimiento mucho más profundo sobre el tema, así como también entender las problemáticas que afronta el sector, su evolución a partir de la década del 50, el destino de las inversiones, principales canales de comercialización y por último su actividad exportadora.

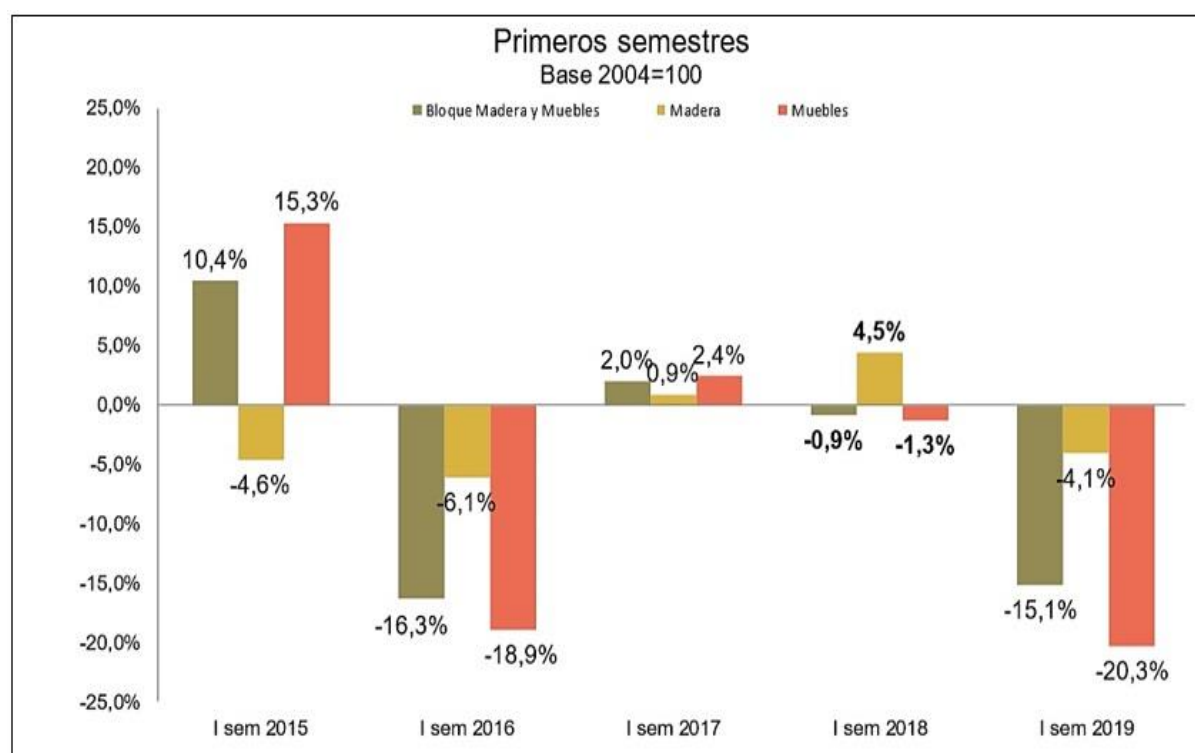


Figura 1. Evolución de la producción en la industria del mueble. Fuente: FAIMA en base a INDEC. Para 2015, 2016, 2017 y 2018 se toman datos del Índice de Volumen Físico (IVF). Para 2019, IPI.

Respecto a la figura, está más que claro que el primer semestre del 2019 fue el peor dentro de los últimos 5 años examinados. Inclusive FAIMA (2019) afirma que “fue la peor primera mitad del año desde la crisis de 2002 para el tramo mueblero” (p. 9). La situación que estamos viviendo hoy es muy crítica, y no sólo por la gráfica que hemos relevado, también hay que tener en cuenta el criterio de los entrevistados que apoyan la información que hemos presentado. Patroni (2020) nos aporta “hace más de 50 años que estamos en el mercado del mueble, pero sin dudas, estos años son de los más difíciles que hemos

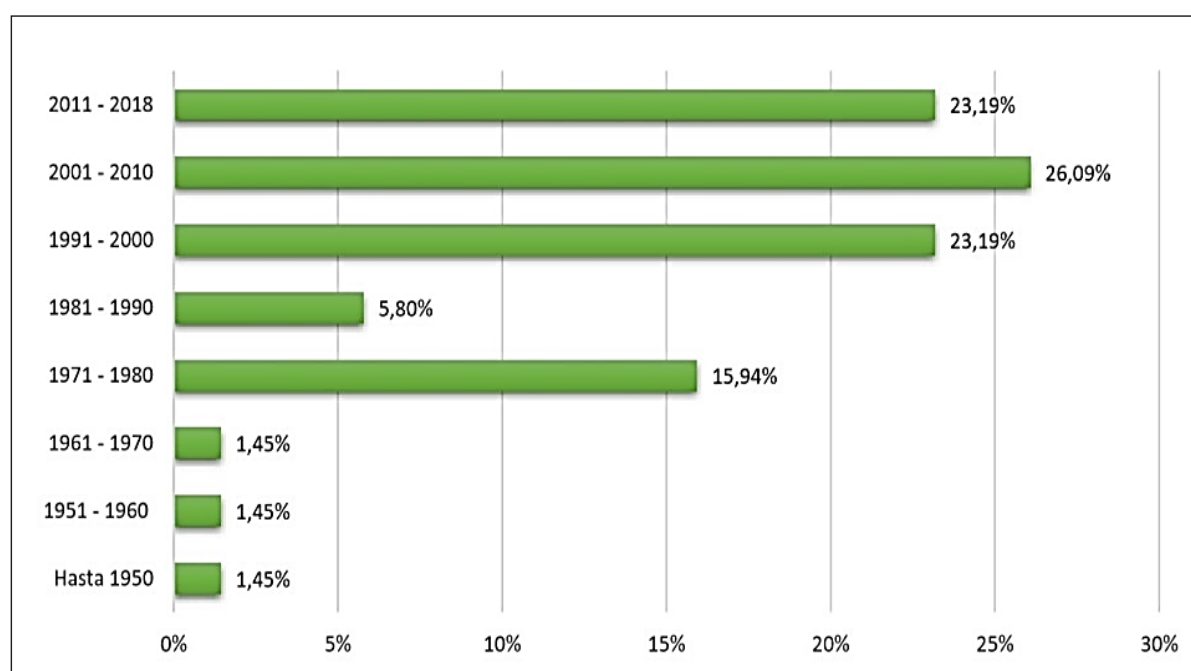


Figura 2. Distribución de las Industrias del Mueble de acuerdo al inicio de actividades. Fuente: Fundación para el desarrollo de Cañada de Gómez. (2018).
atravesado”.

Como podemos ver el 26% de las Industrias del Mueble tienen al menos 25 años de antigüedad. 23% de ellas se crearon en los últimos 8 años y aproximadamente 26% tienen entre 10 y 20 años de antigüedad. De este gráfico además hay dos datos para destacar; el primero es que, cerca de la mitad de las Industrias del Mueble (49,28%), iniciaron su actividad antes de la crisis del año 2001 y continúan en actividad. El segundo que, 4% de las Industrias del Mueble, se crearon antes del 1970 y aún producen, atravesando las diversas crisis económicas que sufrió el país, como la caída del peso; el largo historial de créditos entre Argentina y el Fondo Monetario Internacional (FMI); finanzas desorganizadas; inflación disparada; tasas de interés elevadas; entre otras.

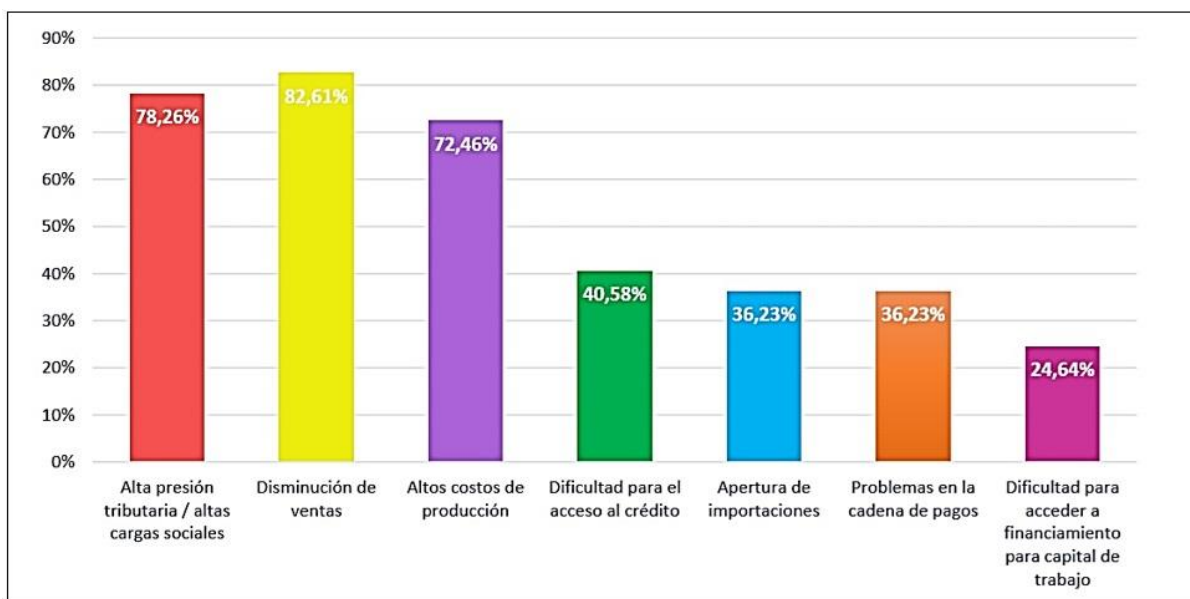


Figura 3. Principales problemas que afronta el sector. Fuente: Fundación para el desarrollo de Cañada de Gómez. (2018).

Si bien los inconvenientes que afronta el sector son varios y todos deben ser considerados y atendidos como tales debido a que la informalidad de este tipo de empresas hace que no permitan pasar por alto ningún factor, la mayor parte de las Industrias del Mueble considera como principales problemas del sector la disminución de las ventas, la alta presión tributaria y las altas cargas sociales y los altos costos de producción. Luego, le sigue la gran dificultad que tienen para acceder a créditos, apertura de importaciones, obstáculos en la cadena de pagos y las trabas para acceder a financiamiento para capital de trabajo.

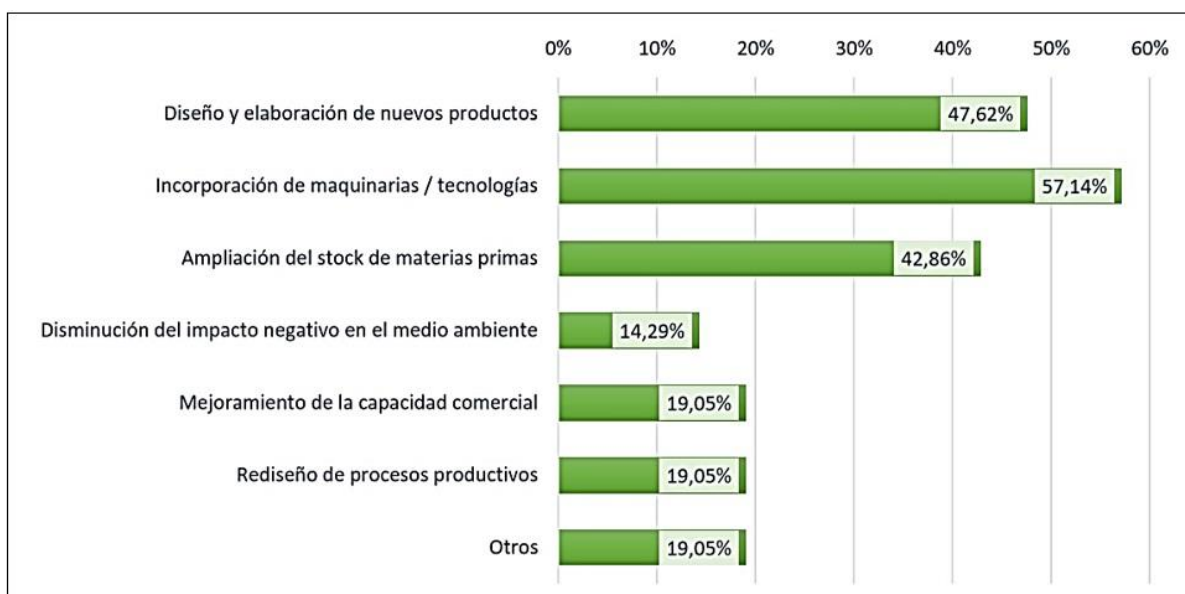


Figura 4. Principales destinos de las inversiones. Fuente: Fundación para el desarrollo de Cañada de Gómez. (2018).

Las Industrias del Mueble que invirtieron durante los años 2016 y 2018 destinaron sus inversiones principalmente a mejorar su proceso productivo: incorporaron maquinarias y/o tecnologías, diseñaron y elaboraron nuevos productos y ampliaron el stock de materias primas.

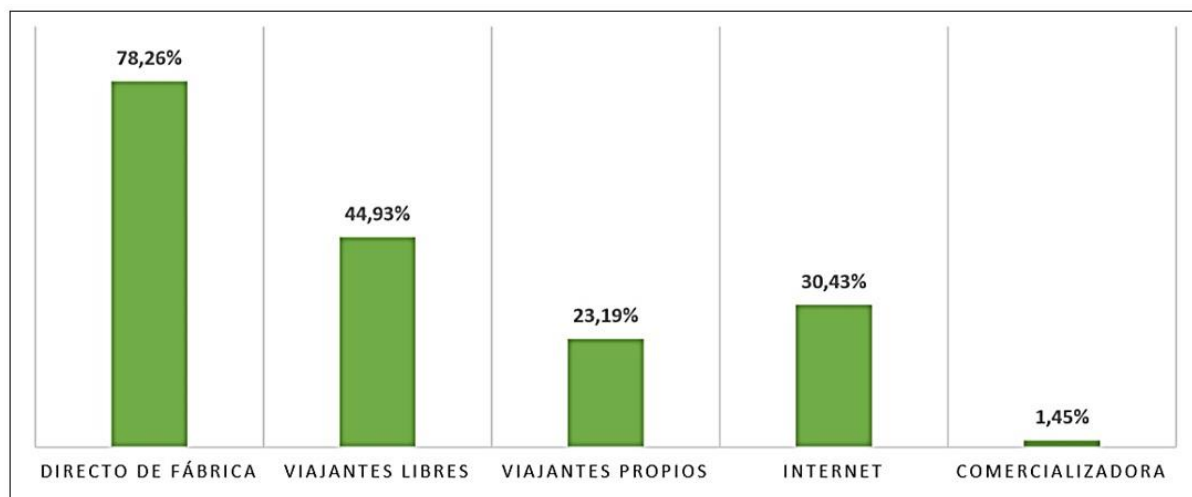


Figura 5. Principales canales de comercialización. Fuente: Fundación para el desarrollo de Cañada de Gómez. (2018).

Las industrias del Mueble comercializan sus productos principalmente con ventas directas de fábrica, en segundo lugar, mediante viajantes, mayoritariamente libres, y un 30% de ellas venden a través de Internet.

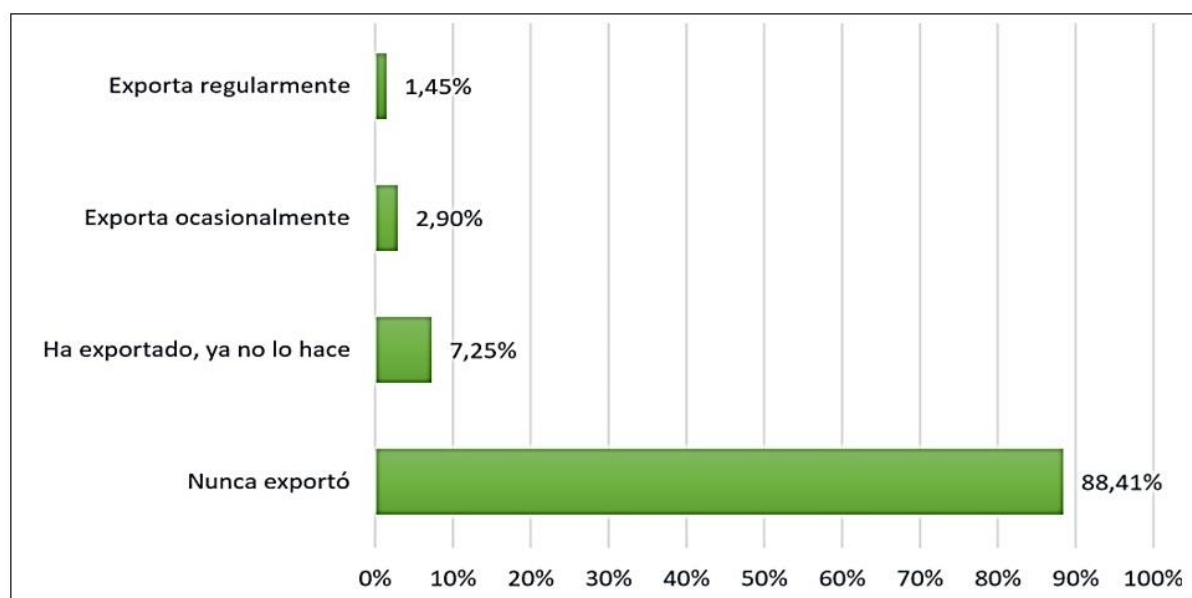


Figura 6. Industrias del Mueble de acuerdo a su actividad exportadora. Fuente: Fundación para el desarrollo de Cañada de Gómez. (2018).

Como podemos evidenciar, un 4% exportan sus productos, de los cuales un 3% lo ha hecho ocasionalmente y un 1,5 % lo hace regularmente. Otro 7% ha exportado y ya no lo hace, mientras que el resto jamás exportó.

Resultados y peculiaridades de las PyMEs del mueble analizadas

Como ya mencionamos anteriormente, las PyMEs en cuestión cuentan con la similitud de que pertenecen al sector maderero y no sólo eso, su actividad principal es el mueble. Presto Cucina S.R.L. se distingue por elaborar muebles de cocina que se destacan por contar con materiales de aluminio y laminado. También se dedican a elaborar vestidores, placares y vanitorios estándar, aunque su principal especialidad es el amoblamiento de cocina. Se fundó en el año 2003 por su actual dueño Darío Blanco. Hoy cuenta con 12 personas empleadas, aunque en sus mejores tiempos llegó a contar con 30. Su organigrama está compuesto por dos empleados en el Área de Administración y los 10 restantes se encuentran en planta en distintos sectores como mecanizado, armado de gabinetes, pintura y embalaje. Otra de las PyMEs, La Artesanal S.R.L. se dedica a la fabricación de muebles de comedor, más precisamente mesas y sillas. Recientemente cumplió 25 años, sin embargo, sus actuales dueños Valentín Tenaglia y Pablo Schiabulli han hecho la sucesión hace apenas 5 años. Actualmente dispone de 13 empleados, que se dividen en 5 sectores, área administrativa, producción de madera en bruto, armado de piezas y lijado, pintura y, por último, embalaje y tapicería. La tercera, Industrias Patroni, se trata de una empresa unipersonal a nombre de su presente dueño Marcelo Patroni, que cuenta con varios productos como muebles para vivienda, comedor y dormitorio. Además de elaborar muebles para TV y la reciente incorporación de muebles de cocina. Lo que destaca a esta PyME es que trabaja todo laqueado que resulta que la madera sea más resistente y decorativa, lo que requiere una particular mano de obra, que hace que el producto apunte a una clase social media para arriba. Esto hace que sea diferente en el mercado, lo que le permite cambiar constantemente y no competir con las demás empresas. Marcelo lleva 10 años a cargo de la misma, a pesar de ello, la empresa se encuentra hace más de 50 años en el mercado del mueble y llegó a tener 80 empleados en la época del 70. Hoy cuenta con sólo 9 empleados, lo que hace que por poco no sea una micro PyME, los mismos se distribuyen en planta en distintos sectores, mientras que sólo uno se encuentra en la parte administrativa. Por último, se encuentra Legno Massello, que también es una unipersonal a nombre de su dueño Mariano Zalloco, que hace tres años y medio está a cargo de la misma. A diferencia de las demás su fábrica no es de él,

lo que hace que se encuentre en una situación poco favorable. De todas maneras, es una persona muy apasionada y de algún modo nos comentó que lo hace de forma de hobby. Se dedica a la elaboración de muebles de dormitorio con madera maciza, como por ejemplo camas de todo tipo, mesas de luz y respaldo de somier. Hoy en día, cuenta con 9 empleados a su disposición al igual que Industrias Patroni con la diferencia que 7 se encuentran en planta y 2 en la parte administrativa y contable.

Al referirnos a los principales problemas que afronta el sector mueble hoy en día, al menos en las PyMEs fuentesinas, las apreciaciones de los directivos fueron claras y todas coincidieron de algún modo. El sector mueble es el más golpeado, se siente muy afectado y con pocas vías de desarrollo. Entre los principales inconvenientes que se les presentan podemos nombrar una notoria disminución de ventas a excepción de Legno, ya que tuvo un incremento a comparación del año pasado; por otro lado, los altos costos de producción, ya que el producto termina siendo caro por distintas razones; también la dificultad para acceder a un crédito. Blanco (2020), guía de Presto Cucina S.R.L., nos asegura que si no volcás tu ociosidad al costo te terminás fundiendo, además nos agrega y enumera que hay una falta total de ventas, consumo y trabajo. Y concluye con el escaso apoyo del Estado, las pocas herramientas financieras, así como también las altas cargas sociales como impuestos e intereses.

También se consultó qué mirada a futuro tenían sobre el sector mueble y si tenían esperanza de que mejore a unos años. La respuesta de todos otra vez coincidió y fue otra vez de carácter negativo a excepción de los directores de La Artesanal S.R.L. que se ilusionan con un año realmente positivo, creen que es difícil tener una perspectiva certera de lo que va a ocurrir a futuro, ya que no hay manera de hacerlo y más en el contexto que vivimos, que es muy impredecible y confuso. Blanco (2020) cree que las PyMEs tienen una vocación de que las cosas vayan bien, pero que no hay políticas que la asistan y no hay nadie que te de un aventón. Mientras que por distintos indicadores que se fueron notando estos meses del año 2020 se está notando y aparentando un leve mejoramiento (Tenaglia, 2020). Patroni (2020), dueño de Industrias Patroni nos expresa que no lo ve bien y que no mejorará hasta que no les den un respiro por parte de las entidades gubernamentales ya que hoy en día es imposible invertir. Y Zalloco (2020), jefe y director de Legno Massello concluye que uno quiere pensar a largo plazo, pero que hoy en día se hace realmente imposible por la situación del país.

Capítulo III: La gestión de las personas para la sustentabilidad PyME

En esta nueva sección, nos introduciremos en el mundo del Capital Humano o Talento Humano, que como veremos seguidamente haremos un recorrido donde mediante elaboración propia y aporte de autores identificados con el término mostraremos como se ha ido transformando el término de Recurso Humano.

Evolución del término Administración de los Recursos Humanos

Cuando hablamos de la Administración de Recursos Humanos (ARH), se la define como, “coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (Mondy, 2010, p. 4). Con el tiempo la ARH ha evolucionado, sobre todo a partir de los importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la revolución industrial. García (2015) afirma que:

El hombre piensa, siente, aprende, tiene capacidad para expresar ideas y emociones y necesita permanentemente de nuevos incentivos. No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Este hecho tiene una incidencia concreta en las relaciones laborales; el empresario debe reconocer como legítimas las necesidades de su persona y procurar conciliarlas con los objetivos y planes organizacionales, de manera que el esfuerzo de todos se incline hacia la consecución de objetivos comunes. El empleado aspira, sobre todo a ser tratado como un ser humano, a que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral, materialmente y se respete su dignidad humana. (p. 3)

Sin embargo, cuando se utiliza el término Recurso Humano, estamos concibiendo la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. En efecto, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Por ello se considera al talento humano

como el capital más importante para las organizaciones; por tanto, debe existir una correcta administración del mismo.

Ahora bien, administrar este talento no es una tarea sencilla; cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y administrar el talento humano eficientemente. La empresa de hoy no es la misma de ayer. Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa. Por tanto, cada uno de los componentes que forman la empresa debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. (Chávez, 2015, p. 15)

Del mismo modo para que la organización logre sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Según Chávez (2015) existen tres tipos de recursos:

- Materiales: como lo es el capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materia prima.
 - Técnicos: tiene que ver con los procedimientos, sistemas, instructivos y también organigramas.
 - Talento Humano: que se relaciona con la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades y demás.
- (p.19)

Centrándonos en el último recurso antes mencionado, cabe señalar que administrarlo se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren. Chávez (2015) afirma que: existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual.

1. Conocimiento: es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
2. Habilidad: se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.

3. Juicio: se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud: se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como gente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (p. 30)

A continuación, presentaremos un cuadro que refleja a estos cuatro aspectos en relación con el talento de las personas dotadas por competencia.

Tabla 2

Talentos vs Competencias

Talentos de las personas dotadas de competencias			
Conocimientos	Habilidad	Juicio	Actitud
Saber	Saber hacer	Saber analizar	Saber hacer que ocurra
• <i>Know how</i> • Aprender a aprender • Aprender continuamente • Ampliar el conocimiento • Transmitir conocimiento • Compartir conocimiento	• Aplicar el conocimiento • Visión global y sistémica • Trabajo en equipo • Liderazgo • Motivación • Comunicación	• Evaluar la situación • Obtener datos e información • Tener espíritu crítico • Juzgar los hechos • Ponderar con equilibrio • Definir prioridades	• Actitud emprendedora • Innovación • Agente de cambio • Asumir riesgos • Enfoque en los resultados • Autorrealización

Recuperado de Gestión del Talento Humano. Copyright 2015 por Aval Epoch. Reimpreso con permiso.

También debemos hacer mención sobre el término de Capital Intelectual, que, al contrario del capital financiero, que es cuantitativo, numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, éste es totalmente invisible e intangible y se divide en tres tipos de capitales como lo son: Capital Interno, Capital Externo y por último el Capital Humano. (Chávez, 2015, p. 32)

La tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la

flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga el Capital Humano que participa en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias. Cuando nos referimos a Capital Humano, Chiavenato (2007) afirma que:

Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. (p. 37)

A continuación, una figura representará lo mencionado anteriormente, donde visualizaremos que del Capital Intelectual se desligan tres tipos de capitales, con lo cual el último es el más sustancial.

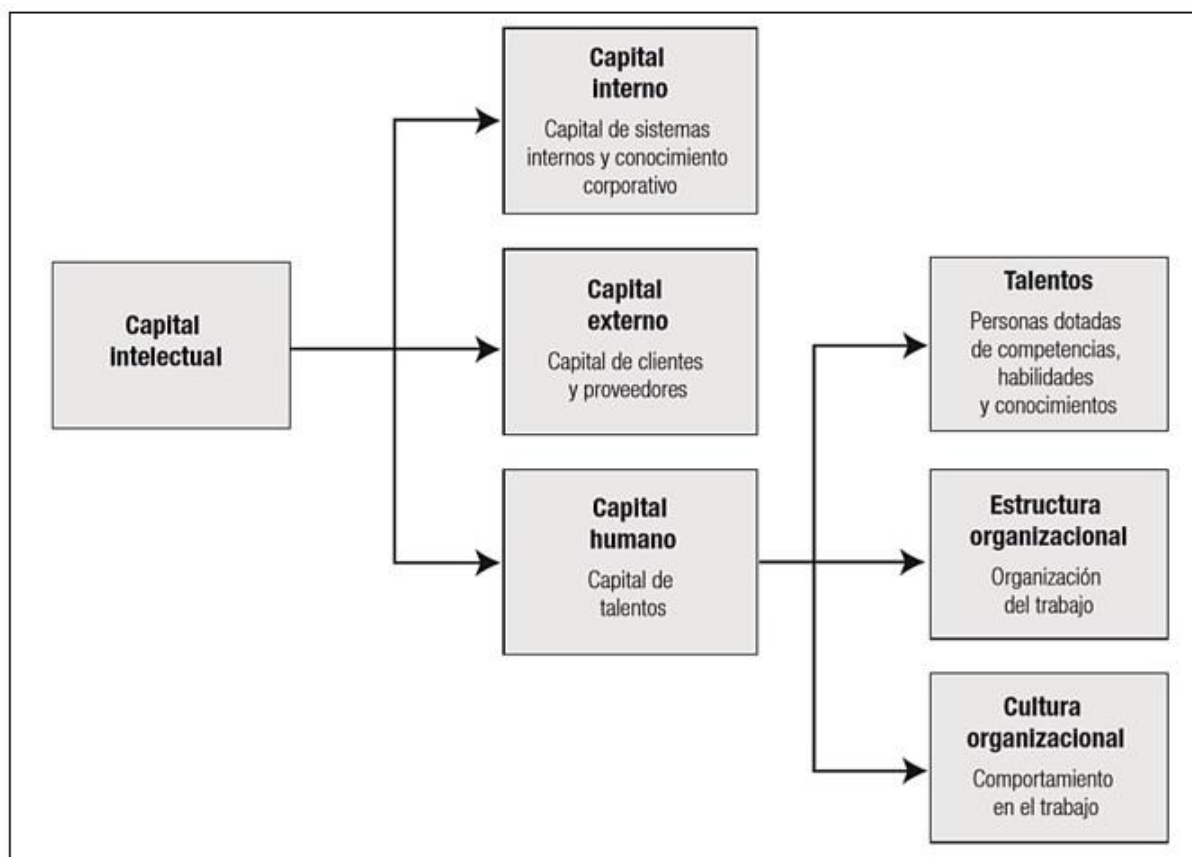


Figura 7. Las divisiones del Capital Intelectual. Copyright 2007. MMIV by Editora Atlas, S.A.

Política de Recursos Humanos basada en el principio: respeto al ser humano. El principio relacionado con el ser humano es el que merece una atención especial en Argentina, un concepto japonés decía: “cada ser humano constituye una fuente inagotable de creatividad, al que es necesario educar” (Kawano, 2014, p. 43). Quienes dirigen, tienen la responsabilidad de generar un ambiente creando las condiciones para que las personas se motiven a desplegar todo su potencial, alineando sus objetivos personales con los de la empresa. Satisfecho el mismo, se facilita el cumplimiento de los restantes principios. Resulta interesante destacar las diferentes visiones respecto al Recurso Humano, Kawano (2014) dice:

Aunque se deposita cierta confianza en el valor de los equipos, la visión anglosajona de la empresa -la maximización de la riqueza del accionista- niega explícitamente la legitimidad del grupo. Solo cuentan los capitalistas individuales. Todos los restantes seres humanos son sencillamente factores de producción alquilados. (p. 44)

Algunas empresas en nuestro medio coinciden con esta visión considerando a sus Recursos Humanos como un “bien de uso” (concepto contable de herramientas). No hay duda que nuestra mirada es sumamente ambigua, no sólo en Argentina, sino también en otros países de Latinoamérica. Si bien de a poco esto va cambiando gracias al fácil acceso a información y conocimiento por convivir en un mundo totalmente globalizado, la realidad en los países del viejo mundo es enormemente distinta.

Respecto a la visión japonesa, Kawano (2014) afirma: “en cambio, la empresa que construye un imperio ve a la fuerza de trabajo como un activo estratégico al que es necesario educar. Uno desea contar con los soldados de más elevada calidad y mejor alimentados” (p. 45). El término “activo estratégico” no debe ser considerado estratégicamente en su significado contable, sino más bien interpretar que es la fuerza de trabajo la cual agrega un mayor valor a la empresa a discrepancia de sus activos físicos. Una prueba de ello es la posición en importancia jerárquica que ocupan los directores o gerentes de las áreas de una organización.

En Argentina y en la mayoría de Occidente, el segundo lugar después del CEO (Chief Executive Officer, que en España conocemos habitualmente como Consejero Delegado o Director Ejecutivo) es ocupado por el responsable del área financiera o comercial. Generalmente el sector de recursos humanos queda relegado a un nivel incluso inferior al de los anteriores y en algunos casos es dirigido por un jefe con orientación administrativa de

liquidación de remuneraciones, control de ausentismo y aplicación de medida disciplinaria. Mientras que, en Japón, el segundo lugar en el organigrama de la empresa suele corresponder al responsable del área de Recursos Humanos y en algunas empresas, para ocupar el cargo de Gerente General, previamente tiene que haberse desempeñado como gerente de Recursos Humanos.

Interpretación japonesa de la “pirámide de Maslow”. El psicólogo Abraham Maslow propuso en los años veinte una clasificación de las necesidades humanas que se la conoce como “la pirámide de Maslow”. Según Maslow, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden, es cuando empieza a sentir las necesidades del orden superior.



Figura 8. Pirámide de Maslow. (2016). Recuperado de: Compañía Consultora. Bogotá. Colombia.

- 1- Necesidades fisiológicas: también se denominan biológicas o básicas, como la alimentación, sueño, abrigo y deseo sexual. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo
- 2- Necesidades de seguridad: llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. En la vida organizacional las personas están en relación de dependencia con las organizaciones, y es ahí donde ciertas decisiones gerenciales pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

- 3- Necesidades sociales: son las que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación de sus compañeros, amistad, afecto y amor.
- 4- Necesidades de estima: son las relacionadas con la autovaloración y autoestima. Comprenden la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, prestigio, reputación y orgullo personal.
- 5- Necesidades de autorrealización: se encuentran en lo más alto de la jerarquía, están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquella que cada persona tienen como potencial. Éstas pueden satisfacerse solamente de forma intrínseca. Además, pueden ser insaciables, es decir que buscan ser satisfechas continuamente, no tienen techo.

Ahora bien, lo que buscamos evidenciar es que, en muchas empresas de Argentina, la pirámide de Maslow está vinculada en forma inversa con la pirámide jerárquica de la organización. Es decir, que la política de Recursos Humanos tiene como responsabilidad principal y a veces única, hacia el nivel más bajo de la organización, la satisfacción de la necesidad fisiológica. Y para las posiciones que se van elevando en jerarquía en la estructura de la organización, tienen en consideración la satisfacción de las necesidades de seguridad o la social, dejando finalmente para los niveles más elevados del organigrama la necesidad del ego o autorrealización. “En cambio, la visión japonesa difiere totalmente de la anterior porque interpreta que todos los seres humanos, independientemente de la posición jerárquica que ocupan en la organización, buscan satisfacer las cinco necesidades de la escala” (Kawano, 2014, p. 77).

Capital Humano en el desarrollo de las PyMEs muebleras

Según los objetivos planteados en el capítulo número 3 se realizaron tres preguntas respecto al Capital Humano. En la primera se preguntó a los directivos que enumeren según orden de importancia 3 aspectos esenciales e indispensables para su PyME con el fin de relevar si su razonamiento es acorde con la teoría, es decir, si creen que el Capital Humano es el activo más importante que tiene una empresa. Las respuestas que obtuvimos fueron realmente alentadoras, ya que tres de los cuatro entrevistados pusieron por delante al factor humano. Blanco (2020), de Presto Cucina S.R.L. cree que el Capital Humano es lo más importante en la empresa y nos agrega “no estamos hablando de buenas y malas personas, estamos hablando de la capacitación, el entendimiento hacia donde apunta un proyecto”. Y

concluye, este factor es lo que hace fuerte a una PyME. Personal capacitado para entender el rumbo, los objetivos y las metas a cumplir. En segundo lugar, ubicó la importancia de una buena administración y en tercer lugar el estar aggiornados con la tecnología día a día. Tenaglia (2020), de La Artesanal S.R.L. coincide con el director de Presto Cucina S.R.L. ya que ubica primero al Capital Humano y nos dice que es muy importante tener un grupo que te acompañe en tu proyecto. Él vinculó la empresa con el deporte y nos dice “esto es como un equipo de fútbol, es muy importante tenerlos a todos en óptimas condiciones y que tiren en la misma dirección”. Luego ubicó a una buena administración en segundo lugar como el anterior encuestado con la diferencia que en tercer lugar nombró a la producción. Zalloco de Legno Massello coincide con que es importante tener una mano de obra calificada, segundamente ubica a la producción y por último a las ventas. Mientras que Patroni comprende que lo principal en una empresa son las ventas, argumentando que por lo contrario uno no podría producir y eso pararía toda la empresa. Luego si nos habla de contar con un personal concientizado en las tareas que se les demandan y, por último, cree que la tecnología es esencial para achicar costos y tiempo.

En la segunda pregunta nuestro objetivo es identificar cuatro aspectos esenciales que se dan para que una persona sea diferente y competitiva, estos son conocimiento, habilidad, juicio y actitud como ya mencionamos anteriormente. Ahora bien, no fue nada fácil realizar esta pregunta a los entrevistados, ya que, si bien los 4 aspectos son conocidos, ningún directivo los tenía definidos claramente. Y a eso le agregamos como creían ellos que estos aspectos se daban en su empresa, como hacía para identificarlos o si empleaban algún método de evaluación de desempeño. De todas maneras, pudimos explayarnos muy bien y las respuestas que obtuvimos fueron muy valiosas. Blanco (2020) nos comenta que el conocimiento trata de transmitirlo día a día, frecuentemente se le hace difícil ya que se encarga de varias tareas, sin embargo, cuando tiene la oportunidad intenta transmitirlo. Respecto a la habilidad, nos dice que algunos son más habilidosos y otros menos, y él cuenta con la obligación de identificar en qué sector o tarea poner determinada habilidad. En cuanto al juicio que tienen las personas, cree que es muy difícil encontrar una persona con tal cualidad, y si la hay, no está a su alcance. Por último, agrega que la actitud de las personas se ve vulnerada por la situación del país, porque no ven un crecimiento. Y concluye “si un empleado llega a su casa después de un día laboral y ve que no le alcanza el sueldo no va a tener actitud, por eso es muy difícil”. El director de La Artesanal S.R.L. destacó que nadie viene a la empresa sabiendo absolutamente todo, hay que enseñar y también tiene que haber

cierto compromiso y ganas de aprender por parte de los empleados. Mientras que, si la persona es nueva en la empresa, la evalúan detenidamente para distinguir si tienen actitud y cómo se desenvuelven frente a los problemas. Lo más importante es que tengan ganas de progresar. De mismo modo, Patroni nos aporta que cuenta con personas con mucho conocimiento, sin embargo, no saben aplicarlo, es decir, estamos hablando de una falta de habilidad notoria por lo que nos argumenta. Nos afirma que son muy escasos los casos en que los cuatro aspectos se dan en una persona, y si se dan, es muy difícil poseerlos ya que otras industrias con mayor potencial los contratan. Por otro lado, Zalloco declara que no emplea ningún método para evaluar el desempeño de sus empleados, nos dice que debería hacerlo y poder intercambiar inquietudes y ver lo bueno y también lo malo de cada caso en particular, sin embargo, por una u otra cosa no lo hace.

En la tercer y última pregunta de este capítulo, tuvimos en cuenta la interpretación japonesa de la “Pirámide de Maslow”. A causa de ello se nos ocurrió relevar en la entrevista si esta teoría se confirma en las PyMEs muebleras. Nuevamente se nos presentó el inconveniente de expresarnos claramente en la pregunta, apoyándonos en la teoría de la misma y tomándonos el compromiso y la obligación que el entrevistado pueda interpretarla y responderla sin ningún problema alguno. Las respuestas que obtuvimos fueron desalentadoras y alentadoras al mismo tiempo, por un lado, queríamos que la teoría se confirmara y tuvimos éxito, ya que tres de los cuatro entrevistados la confirmó. Y, por otro lado, no queríamos que eso sucediera, ya que la visión latinoamericana de la que habla el autor es cierta, y eso no es efectivo para el Capital Humano que se encuentra en las organizaciones hoy en día. El único que contradijo la teoría planteada por Kawano fue el líder de Presto Cucina S.R.L. y nos dice que intenta cumplir las necesidades de igual modo para todos, sin importar la tarea que realice. Cree que no hay tareas ni mayores ni menores, sólo son diferentes. También nos agrega que uno trata de cumplirlas no como se debe, sino como se puede. Si bien cada individuo es un mundo, trata de satisfacer las necesidades generales, como, por ejemplo, contar con un ambiente confortable, sin desorden, para que la persona se sienta relajada y a gusto, y de ese modo, no se pierde la armonía y la productividad. De los tres restantes directivos han coincidido y confirmado la teoría, ya que han concluido en que satisfacen las necesidades de sus empleados dependiendo de la posición jerárquica que ocupa cada empleado, es decir, prefieren satisfacer las necesidades de uno que se encuentra en la parte administrativa antes que un operario de planta. Además de eso, nos agregan que tienen en cuenta cómo se comportan para cumplir con sus necesidades o no.

Capítulo IV: La capacitación vinculado al Capital Humano

En este capítulo, presentaremos un recorrido para entender cómo surgió el concepto de capacitación y como fue evolucionando. Luego, disertaremos sobre el desarrollo de personas y todo lo que tenga cierto vínculo con el concepto de capacitación. A lo que nos referimos es a sus procesos, etapas y sobre todo con qué tipos de capacitación nos podemos encontrar hoy en día. Mostraremos la información que pudimos obtener de las entrevistas y encuestas, tanto con dueños, como con empleados; dónde interpretaremos los resultados de dos maneras diferentes. En lo que respecta a los dueños lo haremos cualitativamente, mientras que con los empleados será mediante distintas figuras que presentaremos y analizaremos. Esta información mencionada va a ser trascendental para tener una mayor comprensión y percepción de la capacitación vinculada al Capital Humano.

“Al hacer una incursión en la historia de las civilizaciones antiguas se determina que la capacitación tiene sus orígenes en los principios de la Edad de Piedra, con el manejo y acumulación de conocimientos” (Becerra, 2017, p. 59). Era de suma importancia el poder transmitir conocimientos y habilidades mediante signos, palabras y símbolos para poder hacerle frente a los distintos problemas que surgían. El concepto fue evolucionando a medida que fue transcurriendo el tiempo con grandes avances como en la Edad Media con comerciantes y artesanos, luego la Revolución Industrial donde se aceleró notablemente debido a que los trabajos requerían de mayor dominio técnico, mayores capacidades e interpretación para desenvolverse frente a inconvenientes que surgieran. El proceso de capacitación en la mayoría de los países de América Latina ha estado asociado a un intento de reproducción del proceso iniciado en Europa, potenciado por los Estados Unidos, y en las últimas décadas en países del Sudeste Asiático (Mitnik, 2012). Becerra (2017) afirma que:

A partir de la década de los noventa, se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos de capacitación. (p. 63)

Hacia el fin del siglo XX Chiavenato (2007) aprecia la capacitación “como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las

personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

Capacitación como factor de desarrollo personal

Sin dudas el desarrollo de las personas tiene relación directa con la capacitación y a la vez, con otros términos como educación, formación y entrenamiento profesional. No obstante, cabe aclarar que si bien los modelos de capacitación tienen cierta conexión con los conceptos recientemente mencionados no se los debe tomar como sinónimos ya que todos estos términos son parte de la capacitación mirándola ampliamente. Educar, del latín *ducere*, significa ‘guiar o conducir’ en el conocimiento. La gran mayoría de las veces, se usan indistintamente los términos de formar y educar, pero ambos poseen una diferencia. Formar, proviene del latín *formare*, y significa dedicarse a crear habilidades o virtudes que no poseía el individuo. En cambio, educar es guiar u orientar a un individuo para desarrollar facultades intelectuales y morales. Y, por último, al referirnos a entrenamiento profesional, debemos aclarar que es el aprendizaje que se desarrolla en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento de los empleados. A pesar de ellos, si deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón a sus propios potenciales, sean estos innatos o adquiridos. No es únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen. La capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización. (Chávez, 2015, p. 91). Entonces, ¿por qué desarrollar a las personas? ¿O mejor dicho porque es tan importante y necesario capacitarse? Porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren de personas y organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los tiempos actuales requieren de nuevas organizaciones y personas proactivas. Chávez (2015) concluye. “El capacitar a las personas se relaciona con la educación, la orientación hacia el futuro y ofrece la oportunidad de mejorar su desempeño y crecimiento humano” (p. 96).

En la actualidad, la capacitación en el Capital Humano es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional y es necesaria para que las empresas sean competitivas y eficientes, además de tener múltiples beneficios:

- Reducir el índice de mantenimiento de máquinas y equipo

- Mejorar las habilidades y competencias que se requieren para un óptimo desempeño.
- Mejorar la eficiencia y eficacia, así como también el clima organizacional.
- Mayor conocimiento del Talento Humano y competitividad organizacional.
- Reducir la rotación y ausentismo del personal.
- Facilidad de adaptarse a los cambios del mercado laboral.
- Modificar actitudes y comportamientos que afectan el logro de los objetivos.
- Evitar accidentes y riesgos en el trabajo.

Como definición para aportar a lo antes mencionado por Chiavenato, Chávez (2015) afirma:

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (p. 91)

De las dos definiciones que hemos exhibido creemos y entendemos que la de Chiavenato es la más acertada según nuestro punto de vista. Ya que habla de que adquieran conocimientos, habilidades y competencias según los objetivos de cada empresa. Mientras que la otra definición nos hace razonar que se está utilizando a las personas con el único objetivo de que sean sólo mas productivos y se desempeñen mejor.

Según Chiavenato (2009) la capacitación es un proceso cíclico y continuo. Consta de cuatro etapas:

- 1- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- 2- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- 3- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- 4- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (p. 376)

Mientras que a continuación vamos a observar mediante un cuadro el proceso de capacitación y por medio de una figura las etapas del mismo:

Tabla 3

El proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción a la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión de estrategias programación	Implantación o acción	Evaluación y control
• Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de evaluación y desempeño	• ¿A quién capacitar? • ¿Cómo capacitar? • ¿En qué capacitar? • ¿Dónde capacitar? • ¿Cuándo capacitar?	Por medio de: • Gerente de línea • Asesoría de Talento Humano • Por ambos • Por terceros	• Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costo/beneficio

Recuperado de Gestión del Talento Humano. Copyright 2015 por Aval Epoch. Reimpreso con permiso.

Si observamos detenidamente el proceso de capacitación, lo primero que uno debe realizar es el diagnóstico de la situación, es decir, los objetivos de cada una, que competencias requiere y que problemas son los que presenta. Luego, se deben realizar una serie de preguntas como, por ejemplo, a quien capacitar, como hacerlo, en que necesita capacitarse, donde realizarlo y en que momento ejecutarlo. Seguidamente, quien será el que conduce la capacitación, si es algún gerente o encargado de la empresa, quizás optar por asesorarse por un Talento Humano que no se encuentre en la organización, o también por ambos o por terceros. Y, finalmente, evaluar y controlar. A lo que se refiere es a monitorear el proceso, medir los resultados, así como también comparar la situación actual con la anterior y, por último, análisis de costo/beneficio para colaborar con la toma de decisiones que se deba tomar.

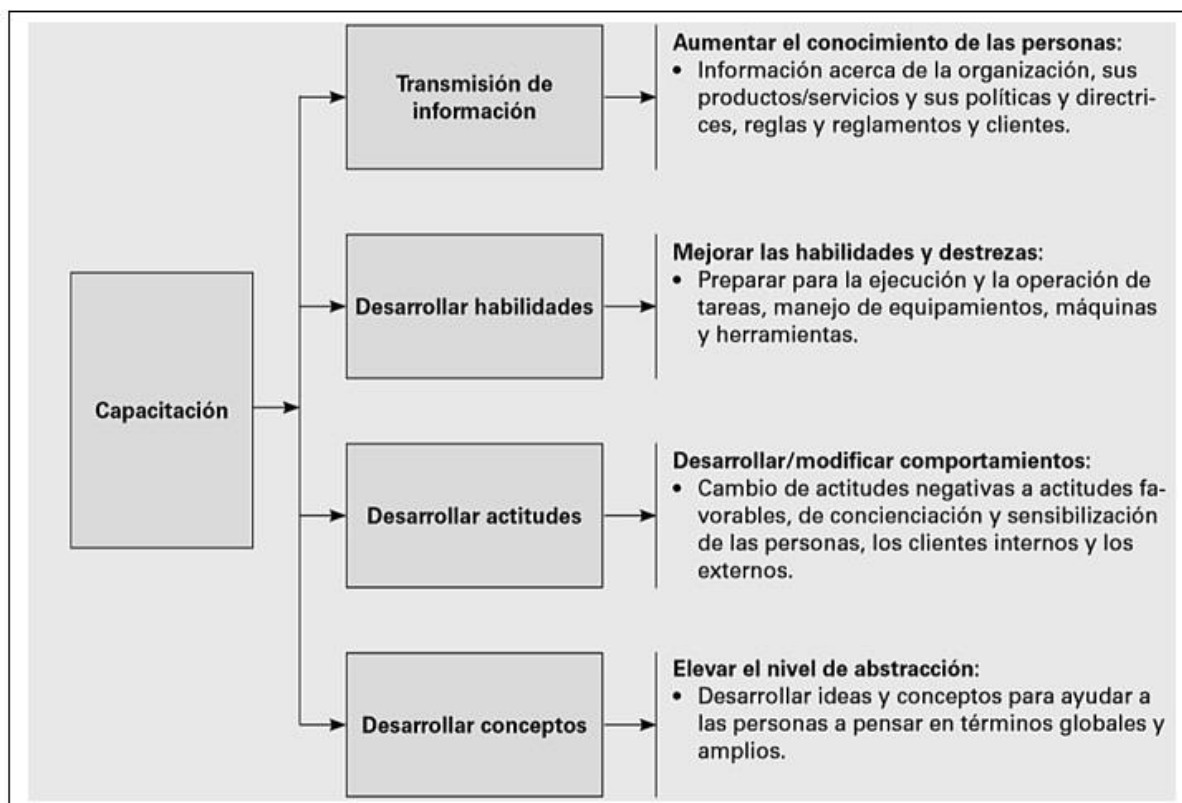


Figura 9. Las 4 etapas del proceso de capacitación. Copyright 2009. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Debemos hacer mención sobre los tipos de capacitación que podemos encontrarnos en las organizaciones hoy en día. A pesar de que en los libros o sitios webs se mencionan muchas variedades de capacitaciones, creemos que el concepto más resonante y crucial respecto a nuestra mirada es la mención que hace Martínez (2009) sobre los tipos de capacitación:

- La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo;
- El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial;
- El papel del participante: pasivo o activo, y
- El sujeto del aprendizaje: un grupo o individuo.

En la primera de ellas nos encontramos con capacitación en el trabajo y capacitación fuera del trabajo. La primera es impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado. Este tipo se caracteriza porque se trata de enseñar contenidos prácticos, no existen otras instalaciones, equipos y ambientes apropiados para el aprendizaje y hay restricciones de horario de trabajo para capacitar al trabajador. La segunda en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en forma sistemática y con

base en un programa estructurado. Es especialmente indicado cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizaje grupales, basados en programas de capacitación estandarizados que combinan teoría y práctica. Luego, se determina si la capacitación es presencial o no. Si lo es, estamos hablando de la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor interactúa directamente -cara a cara- con él o los participantes durante todo el proceso. Esta modalidad es indicada cuando los participantes requieren apoyo técnico y reforzamiento motivacional continuos durante el proceso de aprendizaje. Si es no presencial engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción cara a cara del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y los programas de auto-aprendizaje.

Por consiguiente, el aprendizaje puede ser pasivo o activo. Pasivo está relacionado con las modalidades de capacitación en las cuales el participante es un receptor pasivo de la enseñanza que imparte el instructor, ya sea en forma directa (mediante técnicas expositivas) o indirecta (por medios impresos o audiovisuales). En estos casos, el aprendizaje no exige realizar ejercicios prácticos o resolver problemas. La interacción entre participantes y el instructor es ocasional o nula, y apunta a aclarar dudas. El método pasivo es aplicable cuando se trata de enseñar conceptos que pueden ser definidos en forma precisa o destrezas que siguen una rutina específica, de manera que el participante sólo necesita escuchar, observar, practicar, leer (a veces) y memorizar. Mientras que el activo se aplica en las modalidades de capacitación que exigen al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento. El papel del instructor y los medios didácticos consiste en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, que, en este caso, tiene como protagonista al participante. El proceso de aprendizaje activo sigue una lógica que va de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto y de la observación a la racionalización.

Por último, se establece si la capacitación es grupal o individual. La primera mencionada, se refiere a las modalidades de capacitación en las cuales el sujeto del aprendizaje es un grupo de participantes. Las fortalezas de la capacitación grupal radican en la posibilidad de crear un ambiente de interacción social estimulante. Y la individual se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje. (p. 110)

Capacitación como recurso sustentable para las PyMEs

En esta última sección del capítulo cuatro haremos alusión sobre qué nivel de educación y formación ha alcanzado cada directivo de las diferentes PyMEs, como así también si ha participado en cursos de capacitación, y dependiendo de su respuesta que dé fundamentos de porque si lo hizo, o porque no lo hizo. Por último, si le interesaría participar en cursos de capacitación, en cuáles temáticas se inclinaría y de qué manera lo prefiere según los tipos de capacitación que desarrollamos en la parte teórica. En cuanto a los empleados, del mismo modo que a los dueños, relevaremos su nivel de educación y formación alcanzado. Así como también de qué forma lo evalúan en su empresa y que tan claro tiene lo que la empresa pretende de ellos. Asimismo, preguntaremos si le han proporcionado capacitación y en caso de que sea afirmativo que especifique cuál ha recibido y cómo la preferiría según los tipos de capacitación. Y, para concluir, en que le interesaría participar según las distintas habilidades gerenciales, digitales y específicas que detallamos en la encuesta.

Capacitación desde la perspectiva de dueños de PyMEs. Comenzando por Presto Cucina S.R.L. relevamos que su vigente dueño cuenta con primario y secundario completo. Además, un terciario de forma incompleta en ingeniería en electrónica, además nos comenta que realizó la carrera de la armada y se pudo recibir, estuvo 3 años en Buenos Aires, en la Escuela de Mecánica de la Armada (ESMA). Allí pudo adquirir todo tipo de cuestiones técnicas, matemáticas, conducción, disciplina y orden. También ha participado en cursos de capacitación, más específicamente los que brindan las cámaras vinculadas a la madera y el mueble y, siempre que puede se acerca a escuchar como, por ejemplo, las referidas a trabajo en equipo. Asimismo, su empresa participa en ferias del mueble, aunque lo hace mediante sus distribuidores que son los que se encargan de hacer las exposiciones, presentar el producto y mostrarlo en las redes sociales. Trata de relacionarse con gente vinculada al tema, de actualizarse constantemente y analizar las nuevas tendencias. Según Blanco (2020) “el esfuerzo más grande es hacer un entendimiento de cómo funciona todo y tratar dentro de ese todo donde encajas vos”. Incluso hace alusión a una frase del ex presidente Carlos Menem, “la facultad de la calle” con el propósito de explicarnos que pasar por un estudio te da las herramientas, sin embargo, en su opinión, la capacidad es la que te va a ayudar a desenvolverte tanto en la actividad como en la vida. Por último, nos relata que le interesa participar en cursos de capacitación, más precisamente en habilidades gerenciales para poder analizar y gestionar al Talento Humano de modo que funcione correctamente.

El dueño de La Artesanal S.R.L., nos narra que cuenta con primario y secundario completo y que realizó durante tres años la carrera de Ingeniería Mecánica en Rosario, aunque por distintas razones no logró terminarla. Al consultarle sobre su participación en cursos de capacitación, nos cuenta que, ha asistido junto con sus empleados en la Cámara de la Industria Maderera y Afines de Cañada de Gómez. Estos cursos son de forma gratuita por el sólo hecho de pertenecer a dicha organización. Entre ellos se destacan cursos de computación de máquinas y tapicería. Además, todos los años hacen presencia en ferias del mueble que se realizan en Córdoba y Buenos Aires como los casos de la Feria Internacional del Mueble Argentino (FIMAR) y Expomueble, sin embargo, no presentan stands por una cuestión de costos. Incluso sobresalientemente nos comenta que participan de una feria internacional del mueble realizada en Bento Goncalves, Brasil, donde los principales asuntos son las máquinas e insumos para la madera. Le interesaría participar en cursos de capacitación referidos a habilidades específicas, por ejemplo, mecánica de la máquina. Y, para finalizar, cree que no importa si la capacitación es fuera o dentro del trabajo, aunque si destaca que debe ser presencial e individual en la mayoría de los casos, y sin ningún lugar a dudas, la posición del participante debe ser activa con pocos elementos visuales, ya que la única manera de aprender es haciéndolo.

En el caso de Marcelo Patroni, ha alcanzado primario y secundario completo. No ha hecho ningún estudio universitario, aunque cabe recalcar que si hizo un curso de Marketing en la ciudad de Casilda. Al igual que Blanco, nos revela la importancia que tiene “la calle”, ya que desde muy chico vive ejercitándose en el ámbito del mueble junto con su padre y de ese modo fue adquiriendo distintos conocimientos en ventas, como así también trató con clientes y proveedores. Cuando le consultamos si ha participado en cursos de capacitación, nos comentó que siempre que se le presenta alguna charla referida al sector trata de estar presente y hace muy poco tiempo participó de un curso de coaching empresarial. Respecto a eventos y ferias del mueble le gustaría presentarse, aunque no dispone del tiempo suficiente, ni tampoco del costo que eso conlleva. Cree que es muy importante participar en cursos de este tipo ya que de esa forma uno se va actualizando. Nos comenta que ha realizado para los empleados una capacitación en lustre dentro del trabajo, de modo presencial, donde los dos empleados participaron activamente. Patroni (2020) nos deja una frase esperanzadora “si hoy viene alguien y me dice tres días de cursos de capacitación, los hago dejar de trabajar y les digo, vayan a capacitarse”. Por último, le gustaría participar en habilidades digitales y al

preguntarle de qué modo según los tipos de capacitación, prefiere que sea fuera del trabajo, presencial e individual y con una posición activa.

Por último, el director de Legno Massello, ha realizado el primario y secundario de forma completa. Asimismo, participó en la Tecnicatura Universitaria en Seguridad e Higiene en el Trabajo de la ciudad de Rosario. Ha sido empleado de Acindar (empresa productora de aceros largos y proveedora de servicios para el agro, la industria y la construcción) durante 14 años, lo que lo llevó a adquirir una notable experiencia. No ha participado en cursos de capacitación, ni él ni ninguno de sus empleados, a lo que se le preguntó si era por una falta de interés, de tiempo o de presupuesto y nos comentó que ninguna de esas es la razón, sino que él mismo no le da la importancia que merece y deberá cambiar a futuro si quiere seguir adelante. Si ha participado en la Feria y Seminarios de Producciones Alternativas (FESPAL) que se realiza todos los años en la ciudad de Chabás. En la misma presentó un stand con varios de sus productos. En cuanto a ferias del mueble ha ido a hacer presencia, pero no presentó ningún stand. Para concluir la entrevista nos dice que le gustaría participar en cursos, especialmente en habilidades específicas del sector mueble. Prefiere que tanto a él como a sus empleados sea dentro del trabajo, con un participante sumamente activo y de modo presencial e individual.

Capacitación en la perspectiva de empleados de PyMEs. Se detectaron 43 empleados en las PyMEs del mueble fuentesinas seleccionadas para llevar adelante la investigación, de las cuales los 43 respondieron al cuestionario correspondiente.

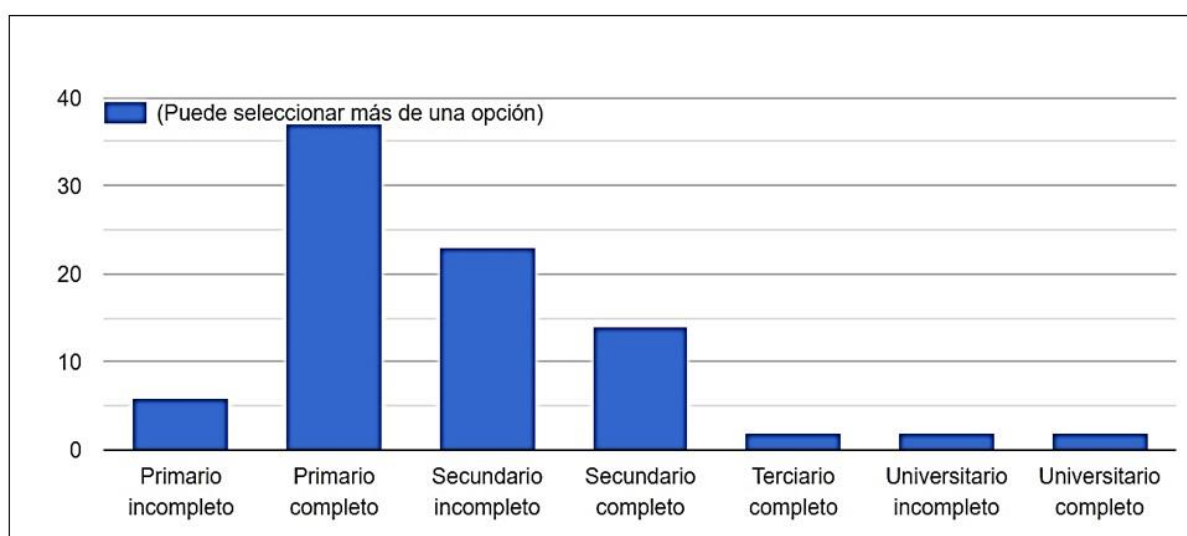


Figura 10. Nivel de educación y formación alcanzado por empleados. Elaboración propia a través del material de campo. (2020).

De acuerdo a los empleados del mueble, se detectó que, 37 han concluido el nivel primario, mientras que los restantes 6 no lo han finalizado. También, de los 37 que finalizaron el primario, sólo 14 pudieron efectuar el secundario. Y de esos 14, sólo 6 realizaron estudios superiores, lo que representa el 14% total de empleados. De los 6 empleados que cuentan con estudios superiores se obtuvo que, 33% completaron estudios terciarios y 33% estudios universitarios; el resto realizaron estudios superiores, aunque no los concluyeron. De los que completaron estudios terciarios se relevó que la empleada administrativa de Industrias Patroni, Cintia Randazo, obtuvo la Tecnicatura Superior en Administración de Empresas en el Instituto Superior de Profesorado N°1 “Manuel Leiva” en la ciudad de Casilda, mientras que el encargado de uno de los sectores de planta de La Artesanal, Lucas Sagasta, obtuvo la Tecnicatura Superior en Electromecánica en la ciudad de Rosario. De los que obtuvieron estudios universitarios, los dos pertenecen a Legno Massello, una participante es su esposa, quien efectuó la carrera de Contador Público y, además, la Licenciatura en Administración de Empresas y el restante, obtuvo la Licenciatura en Tecnología Electromecánica. Mientras que los dos restantes no pudieron concluir la Tecnicatura Universitaria en Mecatrónica y la Licenciatura en Administración de Empresas.

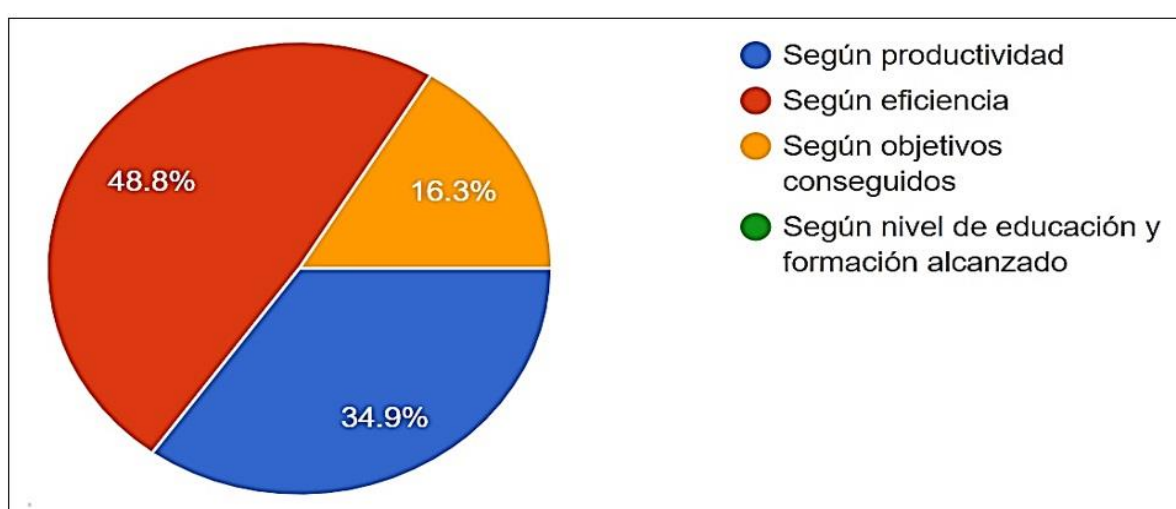


Figura 11. Métodos que emplean los dueños para evaluar a sus empleados. Elaboración propia a través de material de campo. (2020).

Claramente, casi la mitad de los empleados, son evaluados según su eficiencia y luego según su productividad con un 35% aproximadamente. Debemos relevar que el restante porcentaje es según los objetivos conseguidos, y conforme a nuestro punto de vista, es desalentador que haya tan poco porcentaje del mismo, ya que quiere decir que de esa forma decrece el juicio de cada individuo al no tener posibilidad de analizar la situación y el contexto, así como también decrece la actitud positiva y emprendedora de cada uno.

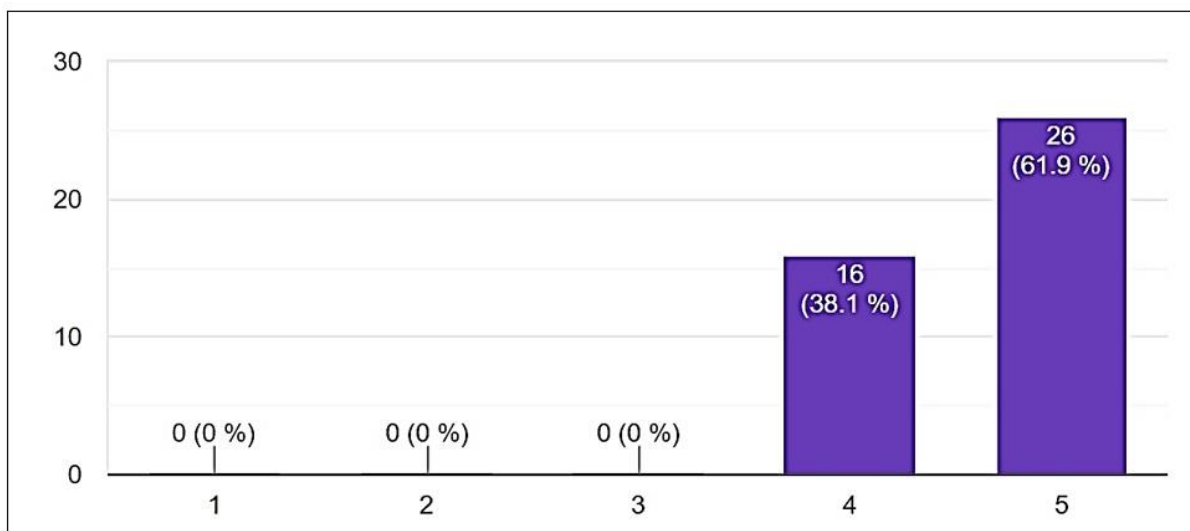


Figura 12. Del 1 al 5 qué tan claro tiene el empleado lo que la empresa pretende. Elaboración propia a través de material de campo. (2020).

Logramos obtener 42 respuestas en esta tercera pregunta. Los resultados fueron positivos, ya que no hubo votos en los números 1, 2 y 3, mientras que el 4 obtuvo un 38% y el 5 un 62%. Por lo tanto, está más que claro que los empleados comprenden lo que la empresa pretende de cada uno.

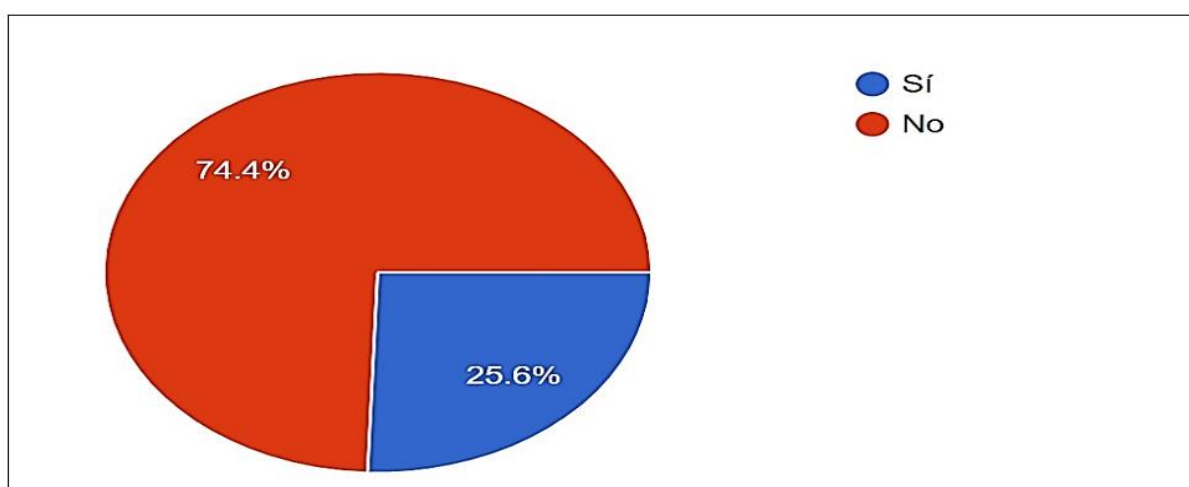


Figura 13. Participación en cursos de capacitación. Elaboración propia a través del material de campo. (2020).

Desde que los empleados se encuentran empleados en las PyMEs muebleras, sólo a un 26% se le ha proporcionado capacitación, es decir, a 11 empleados de 43 posibles. Dentro de este porcentaje, les hemos pedido que por favor especifiquen que capacitación han recibido. Un 90% de ellos han recibido capacitación en habilidades específicas como acabado y lustre, computación de máquinas, tapicería y tratamiento de superficies. Mientras que el 10% restante participó de habilidades gerenciales, más específicamente en Sistemas de Gestión de Calidad.

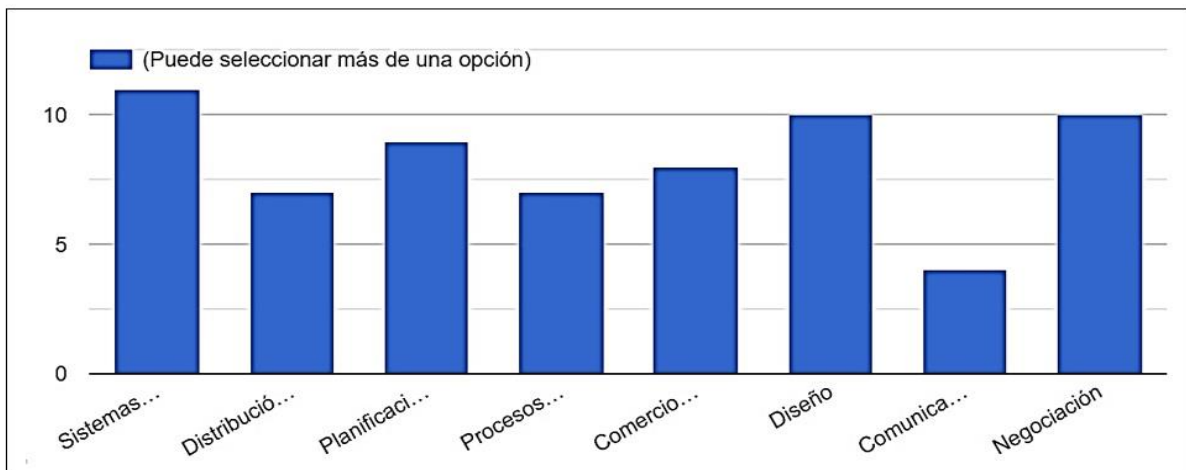


Figura 14. Interés en participar en habilidades gerenciales. Elaboración propia a través del material de campo. (2020).

Se les consultó a los empleados si les interesaría participar en habilidades gerenciales. Obtuvimos 66 respuestas ya que los empleados podían optar por más de una opción. La más sobresaliente fue Sistemas de Gestión de Calidad con un 17%; le siguen diseño y negociación con un 15%; luego planificación estratégica y comercio exterior con un 14% y 12%; por último, distribución y logística, procesos comerciales y comunicación se distribuyen el 27% restante.

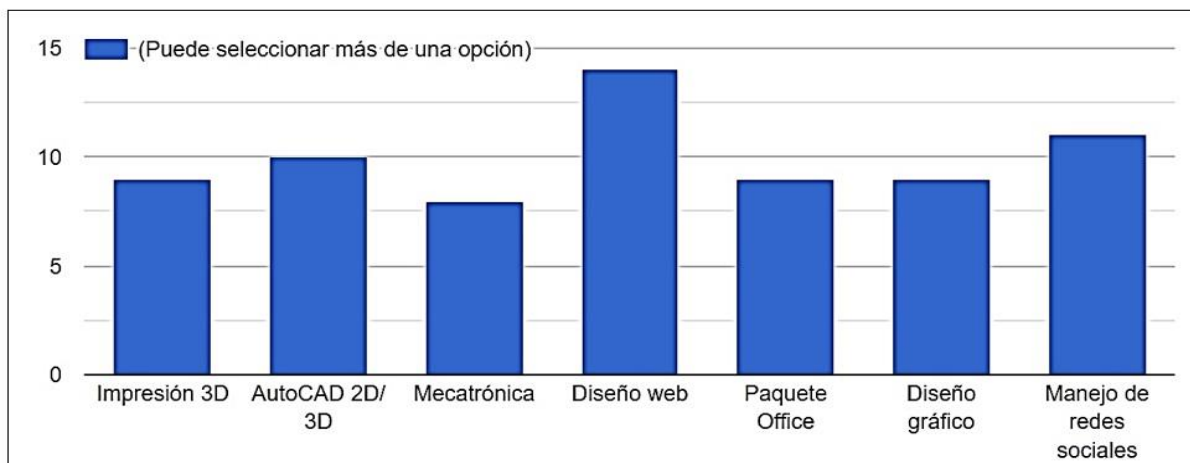


Figura 15. Interés en participar en habilidades digitales. Elaboración propia a través del material de campo. (2020).

De igual modo, se les consultó sobre su interés por habilidades digitales. Lo cuál obtuvimos 70 respuestas. La más preferida fue diseño web con un 20%; seguidamente se encuentra el manejo de redes sociales (16%) y AutoCAD 2D/3D (14%); luego nos encontramos con impresión 3D, paquete Office y diseño gráfico con un 38% en conjunto; por último, mecatrónica obtuvo un 12%. Cabe destacar, que habilidades digitales es la segunda preferida por delante de habilidades gerenciales.

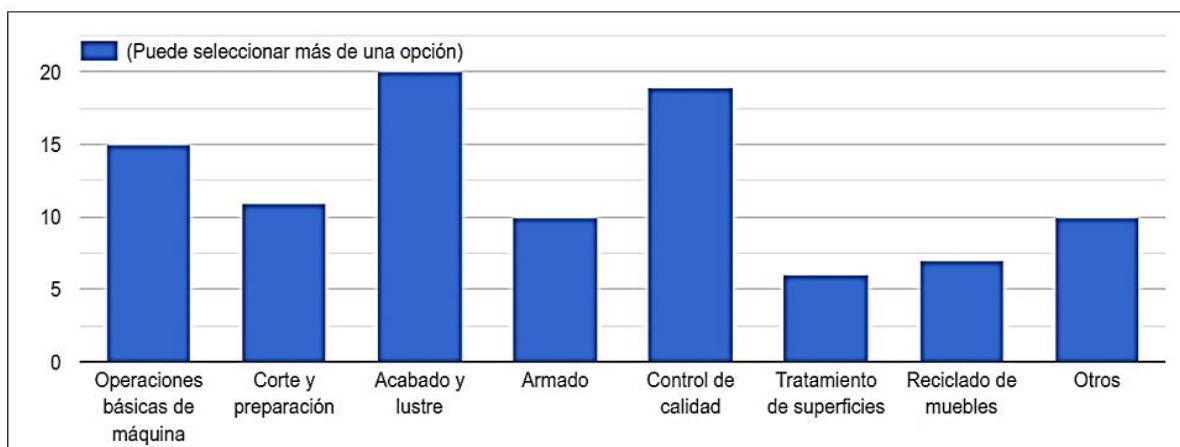


Figura 16. Interés en participar en habilidades específicas del mueble. Elaboración propia a través de material de campo. (2020).

Finalmente, las habilidades específicas fueron las que tuvieron una influencia preponderante sobre los empleados, ya que obtuvieron 98 respuestas. Las más seleccionadas, acabado y lustre (20%) y control de calidad (19%). Posteriormente, nos encontramos con operaciones básicas de máquina (15%) y corte y preparación (12%). Luego le siguen armado y otros con 21% entre las dos opciones. Y, por último, culmina reciclado de muebles con un 7% y tratamiento de superficies con el 6% restante.

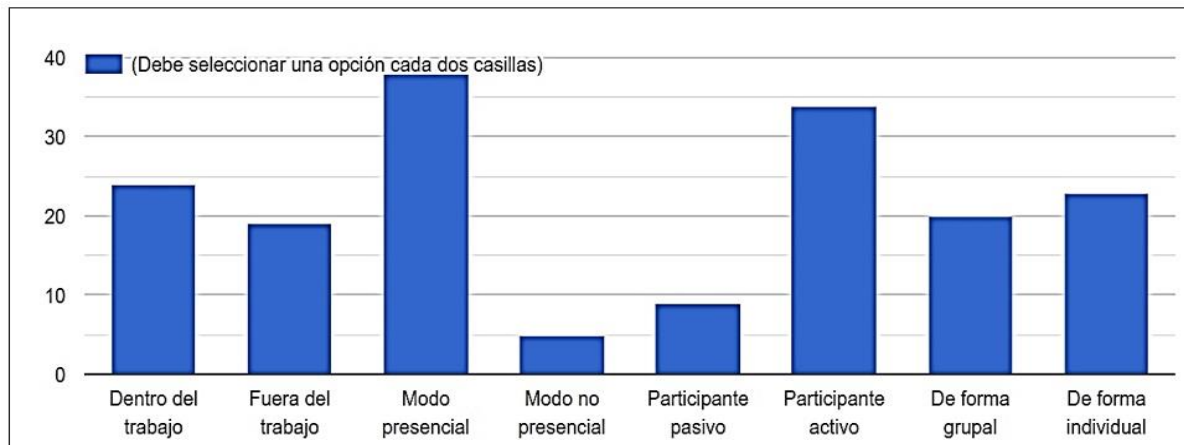


Figura 17. Tipos de capacitación. Elaboración propia a través de material de campo. (2020).

Con respecto a la última pregunta del cuestionario, nuestro interés es relevar que prefiere cada empleado según los tipos de capacitación explicados en el capítulo. La mayoría de ellos prefiere que la capacitación sea dentro del trabajo, aunque por muy poco (55%); por consiguiente, eligen por un modo presencial claramente (88%); asimismo, escogen tomar una posición activa como participante (79%); y, por último, optan para que sea de forma individual (53%), no obstante, también es sumamente viable que sea de forma grupal, ya que esta disputa fue bastante reñida.

Conclusiones

Actualmente, la optimización e importancia del valor de las PyMEs, es reconocida a nivel internacional por académicos, emprendedores, políticos y otros grupos interesados en el desarrollo de las naciones. De igual forma, el enorme aporte a la economía, la incesante creación de empleos y la generación de innovaciones. Entonces, cuanto mayor sea la proporción de PyMEs en una economía, mayor será la flexibilidad de ésta, ya que se adaptan rápidamente a los cambios en el entorno. De esta manera, cada día se incrementa la forma en la que se dinamizan y existe un interés creciente acerca de cómo emprender, dirigir y desarrollarlas. Contradictoriamente, en nuestro país la situación no es la más oportuna, innumerables PyMEs cierran sus puertas, su progreso es muy paulatino, sumándole el escaso apoyo que reciben por parte de las entidades gubernamentales, la débil formalización y la baja participación en programas de capacitación.

Por otro lado, ratificamos la considerable contribución a la economía que representa el sector de Madera y Muebles de la República Argentina conformado casi en su totalidad por PyMEs. Los eslabones más avanzados en la cadena de valor como los muebles, se instalan cerca de los principales centros de consumo como Buenos Aires, Santa Fe o Córdoba. Las principales actividades de las empresas relevadas en esta investigación son muebles de cocina, de comedor, de dormitorio, de sala de estar, de baño, de vivienda y de TV; conviviendo con un escenario muy golpeado y afectado con problemas de consumo interno y la disminución de ventas, los altos costos de producción, el no poder acceder a créditos, limitados recursos, altas cargas sociales y ausencia de mano de obra calificada. Inclusive, en el 2019, la primera mitad del año, fue la más negativa desde la crisis del 2002, un dato desfavorable para el progreso del rubro mueblero. Consecuentemente, los directivos encuestados ven con pocas vías de desarrollo al sector, ya que no perciben mejoras políticas por parte del Estado.

Todos los directivos ubican a sus empleados por delante de cualquier otro aspecto perteneciente a la PyME, convalidándonos que el Capital Humano es el activo intangible más importante que se encuentra en las organizaciones. Desde el enfoque japonés de la Pirámide de Maslow, nos encontramos con que la teoría se confirmó, ya que tres de los cuatro dueños la corroboró. No queríamos que eso sucediera, pues la visión latinoamericana de la que se platica es cierta, y eso no es conveniente para los trabajadores, ya que se deben intentar cumplir las necesidades de igual modo para todos. También determinamos que, en el

contexto analizado, es complejo y costoso hallar una persona que cuente con los cuatro aspectos esenciales como conocimiento, habilidad, juicio y actitud. De hecho, de las PyMEs del sector mueble pocos concluyeron el secundario y aisladamente una pequeña fracción los estudios superiores, lo que es un grave problema. Deberán apostar a capacitarlos, para sí poder perfeccionar sus aspectos, que hará más competitivos y diferentes a los empleados, produciendo en cada uno un factor de motivación para su crecimiento profesional tanto en el presente como en su futuro. En definitiva, no alcanza con tener consciencia de la envergadura del Capital Humano y el rol que ocupa en las organizaciones, hace falta analizar las últimas tendencias en conceptos relacionados con la conducción de este capital para su ejecución directa en el trabajo.

Respecto a los niveles de capacitación, los directores cuentan con primario y secundario completo, y a su vez, todos se formaron de cierto modo, ya sea por un terciario, universitario, cursos, ferias del mueble y, al mismo tiempo, destacaron la importancia de la “facultad de la calle”. Asimismo, manifestaron la necesidad constante de capacitar a toda la empresa, desde el que atiende la tarea más simple hasta el que efectúa la más compleja. Los empleados expresan mayoritariamente sus deseos de capacitarse manifestando predilección por desarrollar habilidades específicas en el área de desempeño. Sin embargo, el suministro de capacitación otorgado es mínimo y notoriamente no es por una falta de interés. La cuestión parece ser falta de tiempo, de presupuesto y escasez de oferta sobre cursos de capacitación.

En síntesis, entendemos que se deberá trabajar con grupos conformados por los gerentes y/o los mandos medios seleccionados por cada empresa. En caso de que no sepan hacerlo, se los deberá capacitar en aspectos generales de liderazgo o conducción en las temáticas específicas que se requieran. Si no pueden, habrá que destrabar los obstáculos que limitan aquel desarrollo. Y, si en apariencia no quieren, ayudaremos a descubrir los aspectos actitudinales que impiden su accionar completo dentro de la actualidad empresarial en la que coexisten.

Para concluir, reforzamos la importancia del Capital Humano dentro de las PyMEs del sector mueble, y no sólo eso, creemos que esta situación se da en todas las empresas sin importar el rubro y tamaño al que pertenezca. Gracias a los aportes, testimonios y resultados logrados, respaldamos y afianzamos la posición de que una empresa jamás podrá lograr la sustentabilidad sin el entendimiento de que el único camino que queda es innovar en forma permanente en Capital Humano y capacitación. En definitiva, nos enfrentamos ante un

cambio de época. La vinculación de las instituciones con el mundo del conocimiento se hace imprescindible. Es un momento disruptivo en donde deberá surgir un adecuado intercambio e interrelación entre el ámbito empresarial, profesional y académico. Se requerirá “claridad mental” y “mirada fresca” de un participante joven, pero seguramente con el conocimiento y la experiencia de las generaciones anteriores. Y, en base a ello, consolidar una cultura empresarial e institucional, ágil, transparente, diversa e inclusiva.

Anexos

Modelo de encuesta a empleados

Agradecemos su tiempo para contestar esta encuesta cuyos datos serán utilizados para un estudio de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Abierta Interamericana, sede Rosario. La cual de ningún modo comprometerá al entrevistado.
¡Muchas gracias por su valioso aporte!

Empresa:

Entrevistado/a:

Cargo:

Área en la que se desempeña:

Funciones/tareas:

Antigüedad:

Trabajos previos:

1. Mayor nivel de educación y formación alcanzado

En caso de haber realizado estudios universitarios o algún tipo de terciario tanto de forma incompleta como completa, por favor especifique en algún espacio de la hoja cuál y dónde lo ha efectuado

Selecciona todas las opciones que correspondan.

(Puede seleccionar más de una opción)

Primario incompleto	☐
Primario completo	☐
Secundario incompleto	☐
Secundario completo	☐
Terciario incompleto	☐
Terciario completo	☐
Universitario incompleto	☐
Universitario completo	☐
Post grado	☐

2. ¿De qué forma lo evalúan en su empresa?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Según productividad
☐ Según eficiencia
☐ Según objetivos conseguidos
☐ Según nivel de educación y formación alcanzado

3. Del 1 al 5 ¿Qué tan claro tiene lo que la empresa pretende de usted?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco claro	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente claro

4. Desde que usted está dentro de la empresa ¿Le han proporcionado capacitación?

En caso afirmativo, por favor mencione en algún espacio de la hoja que capacitación recibió. ¡Muchas gracias!

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

5. Le interesaría participar en cursos de capacitación, como por ejemplo las siguientes habilidades gerenciales:

Selecciona todas las opciones que correspondan.

(Puede seleccionar más de una opción)

Sistemas de Gestión de Calidad	☐
Distribución y logística	☐
Planificación estratégica	☐
Procesos comerciales	☐
Comercio exterior	☐
Diseño	☐
Comunicación	☐
Negociación	☐

6. ¿Y en habilidades digitales?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

(Puede seleccionar más de una opción)

Impresión 3D	☐
AutoCAD 2D/3D	☐
Mecatrónica	☐
Diseño web	☐
Paquete Office	☐
Diseño gráfico	☐
Manejo de redes sociales	☐

7. ¿Y habilidades específicas?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

(Puede seleccionar más de una opción)

Operaciones básicas de máquina	☐
Corte y preparación	☐
Acabado y lustre	☐
Armado	☐
Control de calidad	☐
Tratamiento de superficies	☐
Reciclado de muebles	☐
Otros	☐

8. En caso de que usted se vincule en cursos de capacitación, que preferiría:

Pasivo: mediante técnicas expositivas, impresos o audiovisuales. Activo: participante piensa y actúa para descubrir el conocimiento.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

(Debe seleccionar una opción cada dos casillas)

Dentro del trabajo	☐
Fuera del trabajo	☐
Modo presencial	☐
Modo no presencial	☐
Participante pasivo	☐
Participante activo	☐
De forma grupal	☐
De forma individual	☐

Modelo de entrevista a dueños

Estimado participante: agradecemos su tiempo para responder esta entrevista cuyos datos serán utilizados para un estudio de la carrera de Administración de Empresas y de ningún modo lo comprometerá.

Esperamos conocer sus apreciaciones acerca del tema en cuestión. Nuestro interés es recabar información que nos será de gran utilidad y, de esta manera, efectuar los ajustes y tomar las decisiones pertinentes.

¡Muchas gracias!

Empresa:

Entrevistado/a:

Antigüedad en el cargo de directivo:

Relevancia de las PyMEs hoy en día

1. Para comenzar, al referirnos al desarrollo PyME en la actualidad ¿Qué opinión al respecto tiene usted?

Desarrollo significa crecimiento, aumento, reforzamiento, progreso, desenvolvimiento o evolución de algo. En este caso nos referimos a las PyMEs en Argentina.

2. ¿Creé que a las PyMEs se les brinda atención suficiente por parte de entidades gubernamentales? Fundamente su respuesta

Contribución de las PyMEs al sector maderero

3. Ahora bien, el sector maderero es muy amplio y usted pertenece a la industria del mueble, por lo tanto ¿Cuál es su actividad principal?

4. Por consiguiente ¿Qué productos fabrican?

5. ¿Cuáles son los principales problemas que afronta en su sector mueble?

6. En consecuencia ¿Cómo ve la industria del Mueble actualmente? ¿Y qué mirada futura tiene sobre la misma?

Rol del Capital Humano en el desarrollo PyMEs

7. Si tuviera que nombrar 3 aspectos esenciales e indispensables de su PyME ¿Cuáles elegiría según su orden de importancia?

Con esta pregunta lo que se está buscando constatar es si los dueños piensan que lo mas importante de las PyMEs son sus empleados.

8. Por otro lado, para que una persona tenga cualidades diferenciadoras y competitivas debe contar con cuatro aspectos esenciales como lo son conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Entonces ¿Cómo creé usted que estos aspectos se dan en su empresa? ¿Cómo los identifica? ¿Emplea algún método de evaluación de desempeño?

9. En cuánto a las necesidades de los empleados ¿Usted busca satisfacerlas de modo general para todos? ¿O quizás de modo particular para cada empleado?

En ésta pregunta el entrevistador tendrá en cuenta la interpretación japonesa de la "Pirámide de Maslow" para así poder recabar datos en relación a que necesidades se intentan cubrir independientemente de la posición jerárquica que cada empleado ocupa en la organización

Capacitación como recurso sustentable para las PyMEs

10. ¿Qué nivel de educación y formación ha alcanzado?

11. ¿Ha participado en cursos de capacitación? ¿Cuál es la razón de su participación o no participación?

12. Para culminar ¿Le interesaría participar en cursos de capacitación? ¿En cuáles y de que manera preferiría según los tipos de capacitación?

Referencias bibliográficas

- Becerra, V. y Woroz, T. (2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. *Revista Mendive, Volumen 15* (Nº1). Recuperado desde: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962017000100005
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: La Caracola editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México: Ricardo A. del Bosque Alayón.
- FAIMA. (2019). Actualidad de la cadena de valor foresto industrial. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.faima.org.ar/buscar.php?q=informe>
- F-Jardon, C., & Martos, M. S. (2014). Capital Intelectual y Competencias Distintivas en PYMES madereras de Argentina. *Revista de Administração de Empresas*, 634-646.
- Fassio, A., Pascual, L., y Suárez, F. (2006). *Introducción a la Metodología de Investigación aplicada al Saber Administrativo*. 2da. Edición. Buenos Aires, Argentina: Macchi Grupo Editor.
- Fundación para el desarrollo de Cañada de Gómez. (2018). *Informe estadístico*. Cañada de Gómez, Argentina. Recuperado de: https://www.fudeca.org.ar/p_centro.php
- García, E. (2015). *Historia, origen y desarrollo de la gestión del talento humano*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/14095746/HISTORIA-ORIGEN-Y-DESARROLLO-DE-LA-GESTI%C3%93N-DEL-TALENTO-HUMANO>
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Mc Graw Hill.

- Kawano, R. (2014). *Experiencias de japanese management en pymes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.
- Martínez, E. y Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia*. Santiago de Chile, Chile.
- Mitnik, F. (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. En A. Coria. (Ed.), *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas: un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia* (pp. 143-164). Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. 11va. Edición. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Plan compañía consultora. (2017). *La jerarquía de las necesidades, según Maslow como elemento valioso acerca del comportamiento de las personas*. Recuperado de <http://plan-co.org/noticias/gestion-humana/21-la-%20jerarquia-de-las-necesidades-segun-maslow-como-elemento-valioso-acerca-del-comportamiento-de-las-personas>.
- Presidencia de la Nación. Ministerio de Producción. (2020). *PyMEs registradas*. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- Sbdar, M. (2019). *Pymes perdurables: ser una fábrica de diferenciales*. Lugar de publicación: Equipo Editorial Buenos Negocios. Recuperado de <https://www.buenosnegocios.com/notas/estrategia-negocios/pymes-perdurables-ser-una-fabrica-diferenciales-n4694>
- Sbdar, M. (2017). *Anatomía de las PyMEs Argentinas*. Buenos Aires, Argentina: La Materia Contenidos.
- Viltard, L. A. (2018). *Capacitación corporativa como mejora del capital intelectual individual y colectivo, especialmente, en PyMEs de Argentina* (tesis de doctorado). Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.
- Yuni, A. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. 2da. Edición. Córdoba: Brujas