



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

***La Gestión del Capital Humano en Organizaciones***

***Implementación y profesionalización del área de RRHH  
en PyMEs***

**Autor: Alfredo Oscar, Alegre Rivero**

**DNI: 20.978.225**

**Directora del Trabajo: Gabriela Elizabeth, Ormeño Guzmán**

**Buenos Aires, 21 de Mayo de 2024**

# Índice

|   |    |
|---|----|
| 1. Resumen ejecutivo.....                                     | 1  |
| 2. Introducción .....   | 2  |
| 2.1. Problemática.....  | 4  |
| 2.2. Objetivo del trabajo .....                               | 7  |
| 2.3. Preguntas centrales del trabajo .....                    | 7  |
| 3. Marco conceptual.....                                      | 9  |
| 3.1. Característica y estructura de las PyMEs .....           | 9  |
| 3.2. Factores presentes en la gestión de las PyMEs: .....     | 11 |
| 3.2.1. Sobrecarga operativa.....                              | 12 |
| 3.2.2. Liderazgo en PyME .....                                | 13 |
| 3.2.3. Cultura en PyMEs .....                                 | 15 |
| 3.2.4. Comunicación en PyME .....                             | 16 |
| 3.3. Transformación en PyMEs: Startup de RR.HH.....           | 18 |
| 3.3.1. Selección.....   | 19 |
| 3.3.2. Inducción.....   | 21 |
| 3.3.3. Capacitación y Desarrollo .....                        | 22 |
| 3.3.4. Evaluación de desempeño .....                          | 23 |
| 3.3.5. Compensación .....                                     | 25 |
| 4. Investigación de campo .....                               | 28 |
| 4.1. Metodología de relevamiento.....                         | 28 |
| 4.2. Presentación y análisis de la información de campo ..... | 29 |
| 4.2.1. Perfil de las empresas entrevistadas.....              | 29 |
| 4.2.2. Factores presentes en la gestión en PyMEs .....        | 30 |
| 4.2.3. Procesos que ayudan a profesionalizar las PyMEs.....   | 34 |
| 4.3. Síntesis de los hallazgos .....                          | 40 |

|  |    |
|--|----|
| 5. Conclusiones del análisis del problema abordado ..... | 43 |
| 5.1. Diagnóstico organizacional .....                    | 46 |
| 6. Recomendaciones para la acción .....                  | 53 |
| 7. Conclusiones generales del trabajo .....              | 66 |
| 8. Bibliografía .....                                    | 69 |
| 9. Anexos .....  | 74 |
| 9.1. Anexo I - Cuestionario para las entrevistas .....   | 74 |
| 9.2. Anexo II – Datos de los entrevistados.....          | 76 |



Universidad de  
**San Andrés**

## **1. Resumen ejecutivo**

Para el desarrollo sostenido de cualquier organización, los recursos humanos juegan un papel primordial. En este sentido las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) deben afrontar los desafíos presentes a la hora de gestionar a su personal para el logro de objetivos.

La profesionalización de los RR.HH. dentro de cualquier institución y específicamente en una PyME implica afrontar dificultades en el proceso de la creación del sector de Recursos Humanos. La incorporación de un área transversal a toda la organización requiere del convencimiento y acompañamiento de los dueños, como así también de la capacidad y eficiencia de personas idóneas para desarrollar políticas coincidentes con la cultura empresarial.

Con el fin de analizar las problemáticas a la hora de incorporar el área de RR.HH. en una PyME, se analizaron los elementos que facilitaron como así también aquellos que dificultaron la incorporación de dicha área.

Para la investigación y estudio de campo, se utilizó un enfoque cualitativo descriptivo, lo que permitió conocer los diferentes puntos de vista de los participantes quienes contribuyeron en el proceso de incorporación del área. Para ello se entrevistaron a Gerentes de Recursos Humanos, quienes impulsaron y desarrollaron los procesos para formalizar el área.

Para obtener información que posibilitara analizar las problemáticas presentes en las etapas de creación del área, se empleó un cuestionario con preguntas abiertas, las que fueron utilizadas en las entrevistas como guía para recabar las diferentes percepciones acerca de los factores que permitieron y dificultaron la incorporación del área de RR.HH.

Se pudo apreciar que las PyMEs analizadas se encontraban en un proceso de mejora continua. No obstante, una dificultad recurrente en el proceso de profesionalización de las empresas entrevistadas fue la falta de planificación de manera integral, que permita el desarrollo de políticas acordes a la estrategia de cada organización.

## 2. Introducción

La implementación de políticas y prácticas de gestión en una organización es un desafío para cualquier empresa. Implementar y profesionalizar un área dentro de una estructura organizacional que está en vías de desarrollo, implica tiempo y esfuerzo no sólo de parte de los dueños del negocio, sino también de toda la organización.

En el caso de una organización pequeña o mediana que está en proceso de crecimiento y que apuesta a un mayor desarrollo e incluso evalúa la posibilidad de insertarse en mercados globales, resulta indispensable que la organización cuente con personas capacitadas para afrontar los nuevos desafíos (Vogelman, 2008).

Las personas que integran las PyMEs encuentran muchas veces dificultades para gestionar la realidad diaria, con frecuencia actúan por desconocimiento, ineficiencia y falta de formación adecuada para afrontar y solucionar los inconvenientes en los temas referidos a gestión, comunicación y liderazgo (Martínez, 2013).

La gestión organizacional, con perspectiva estratégica, basada y alineada con las necesidades de las PyMEs es un reto para cualquier empresa que está inmersa en un contexto signado por constantes cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos.

El sistema social denominado PyMEs no está aislado, sino inmerso en un entorno donde las conductas y las relaciones de las personas que conforman los sistemas y subsistemas se influyen mutuamente. Algunas relaciones pueden ser funcionales para la organización y otras disfuncionales, relaciones favorables para la primera y desfavorables para la segunda (Martínez, 2013).

Para afrontar nuevos escenarios y adaptarse a los cambios que van emergiendo en las organizaciones, se torna necesario que la gestión de las personas cuente con políticas y prácticas que ayuden a posicionar competitivamente a las PyMEs en un mercado en constante cambio.

De acuerdo a López Suárez, Tricás Preckler y O'Farril (2012), contar con recursos humanos competentes se convierte en un factor crítico de éxito, otorga una fuente competitiva que agrega valor a los procesos y a su vez permite que los cambios se sostengan en el tiempo.

Los RR.HH. son activos críticos que determinan en gran medida el éxito o fracaso en cualquier organización. En este sentido, Ghiglione, Franco (2015), menciona al capital humano como el principal activo que una organización posee, este término deviene de la economía y alude al activo centrado en las capacidades de los individuos.

Para acompañar el crecimiento organizacional, para que sea eficiente y eficaz, la organización debe enfrentar el desafío de poner en el centro a todas las personas que en ella trabajan a fin de superarse y ser competitivos (Cleri, 2007).

La evolución de la firma asume contar con el compromiso de cada uno de sus integrantes, los cuales traen a la organización su propio bagaje de conocimientos los que debidamente gestionados se ensamblarán en un trabajo conjunto enfocado a desarrollar procesos de aprendizaje colectivos. De este modo, el conocimiento de los individuos se desarrollará en un contexto de interdependencia con otros individuos mediante la adecuada gestión de los RR.HH. (Pujol, Dall'Asta y Erbes, 2014).

Por otra parte, y teniendo en cuenta la importancia que representan las empresas PyMEs dentro de la economía de un país, como probada fuente generadora de empleo genuino no sólo en la Argentina sino también en el resto del mundo, el correcto enfoque en la gestión de su personal mediante adecuados procesos de incorporación, formación y desarrollo, resultarán clave para posicionarlos estratégicamente dentro del mercado nacional e internacional (Giudicatti, 2020).

Este trabajo tiene como alcance el diseño de una guía que ayude a gestionar la creación del área de Recursos Humanos en una PyME, conteniendo aquellos procesos indispensables para la optimización y el desarrollo de este tipo de negocios. Se analizarán las empresas de dueños, considerando las diferentes

etapas que atravesaron para la incorporación y la profesionalización del área encargada de gestionar al personal.

## **2.1. Problemática**

La volatilidad y la velocidad de los cambios sociales, genera que cualquier organización, chica, mediana o grande, atraviese diferentes estadios en un proceso de transformación constante. La capacidad de adaptación frente a lo nuevo, influirá en el éxito o en el fracaso de la gestión.

Las empresas PyMEs deben atravesar diferentes etapas y sortear obstáculos, desde su etapa de formación hasta afrontar los mayores desafíos presentes en este tipo de organizaciones, mantenerse competitivas en un entorno cada vez más volátil, garantizar satisfacción a sus clientes y obtener resultados sustentables en el tiempo (Pelliccia, 2021).

La inestabilidad del entorno externo genera dificultades para predecir con exactitud cuáles serán las mejores alternativas para la toma de decisiones dentro de un sistema organizacional. Tener la capacidad de adaptación a la volatilidad del entorno resulta clave para disminuir los riesgos negativos que generan los cambios constantes.

De acuerdo a Palomo González (2005), existen dos tipos de enfoques a los problemas que presentan las PyMEs. El primero es el que proviene del entorno externo, efectos del tipo macroeconómico, en donde las Pequeñas y Medianas Empresas no tienen la capacidad para influir en las decisiones, y el segundo enfoque es aquel que deviene de la propia gestión interna, las prácticas implementadas, controladas e influenciadas por la propia organización.

Los efectos que provienen del entorno donde la organización está inserta, impactan hacia dentro de la organización y por defecto involucran a las personas que la integran. En este sentido, una publicación de Solis Grande y Robalino Muñiz, (2019), señala los factores externos que influyen en la gestión de una PyME, los que de acuerdo a los autores están asociados con el orden económico y legal del ámbito en el que la empresa se desarrolla.

De acuerdo a un estudio publicado por la Fundación Observatorio PyME (2016), las Pequeñas y Medianas Empresas productivas particularmente de la región NOA, tienen dificultad para incorporar recursos humanos calificados y esto se debe a la escasez de personal con las capacidades técnicas requeridas por la organización. situación derivada de la desconexión entre el sistema educativo y el sistema productivo, lo cual afecta directamente a la productividad y a la competitividad organizacional.

Según los estudios analizados por Molina Y-Caza y Sánchez-Riofrio (2016), los principales obstáculos de las PyMEs de América Latina, son la falta de recursos humanos especializados, informalidad en la gestión y la dificultad en el acceso al financiamiento, factores que limitan la posibilidad de crecimiento de este tipo de organizaciones.

La ausencia de recursos humanos calificados resulta un problema para el crecimiento de una organización y particularmente para una PyME. La gestión de los Recursos Humanos en este tipo de organizaciones es considerada una actividad secundaria y raras veces integrada dentro de la estrategia del negocio (Filion, Cisneros Martínez y Mejía-Morelos, 2011).

Es aquí donde la dirección de recursos humanos puede intervenir con políticas y prácticas para intentar reducir la brecha entre la necesidad organizacional y las habilidades que tienen las personas. Estas prácticas tienen como fin alinear a toda la organización para el logro de los objetivos.

Los procedimientos habituales existentes en materia de gestión de Recursos Humanos presentes en las PyMEs son; el proceso de selección y las políticas remunerativas. La ausencia de programas integrales en la administración, conlleva a incorporar personal que no está alineado con los objetivos organizacionales y, por otro lado, genera inequidad en las políticas remunerativas (Filion, Cisneros Martínez, Mejía-Morelos, 2011).

Otra de las dificultades que presentan las PyMEs es la imposibilidad de que una única persona pueda abarcar satisfactoriamente la totalidad de los temas de la gestión organizacional. Es aquí donde es necesario formalizar

procesos de división del trabajo, que implique delimitar áreas para gestionar eficazmente las diferentes necesidades de la organización (Giudicatti, 2020).

Con el crecimiento de una organización, surge la necesidad de incorporar mandos medios, áreas necesarias entre el fundador de la PyME y la operación. Si bien durante las primeras etapas el dueño continúa ocupándose de algunas tareas operativas, cada vez más deberá destinar tiempo a coordinar las actividades y necesitará introducir el elemento de la delegación como mecanismo necesario para la profesionalización (Penna, 2008).

Si el fundador de una PyME participa de todas las tareas de la operación, implicará una saturación de sus actividades y desatenderá aquellos asuntos que representan un mayor valor agregado para la organización. La conducción estratégica involucra las actividades que tienen efectos económicos para la organización (Filion, Cisneros Martínez y Mejía-Morelos, 2011).

Resulta necesaria entonces la implementación de un área que gestione a las personas con un enfoque de políticas formales en temas de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, lo que permitirá que la organización avance hacia la profesionalización de la organización.

De acuerdo a un estudio realizado en varias PyMEs de la zona de La Plata, con el propósito de analizar las variables presentes en los procesos de gestión de RR.HH. y la cultura, se evidenció que las organizaciones carecían de una planificación integral, debido a que los problemas eran atendidos por sectores y no como un sistema global (Molinari, Tavella y Santamaria, 2004).

En el proceso de transformación organizacional, emergen tres dimensiones: la primera se refiere al crecimiento horizontal, con la necesidad de incorporar más trabajadores debido al aumento de trabajo; la segunda se vincula al crecimiento vertical, aquí surge la necesidad de incorporar mandos medios para la atención y coordinación de las actividades; y la tercera dimensión se enfoca en la complejidad que tiene el dueño para gerenciar todas las actividades (Penna, 2008).

Por lo tanto, es importante que las empresas incorporen y desarrollen herramientas y prácticas que ayuden al proceso de crecimiento y acompañen a

los desafíos que tienen los dueños PyMEs en las diferentes etapas de transformación.

Una de las cuestiones que presentan las empresas de dueños es la gestión basada en lo emotivo y no profesional, traducida en comportamientos intuitivos. En este sentido, el nombramiento de familiares/amigos de los dueños sin capacidad de liderazgo y con desconocimiento en el manejo de herramientas de gestión, generan desventajas para el negocio (Vogelman, 2008).

Para facilitar al proceso de crecimiento organizacional resulta necesaria la incorporación de un área estratégica dentro de la PyME, que actúe como socio del negocio, haciendo foco en la profesionalización y fomentando la creación de metodologías que ayuden a la maximización del beneficio.

Profesionalizar la gestión del área de personas dentro de una organización otorga ventajas competitivas; ayuda a planificar acciones, formaliza procesos, define estándares de trabajo, mide el impacto, establece indicadores y posibilita tomar mejores decisiones.

## **2.2. Objetivo del trabajo**

Para hacer frente a los múltiples desafíos que presenta la incorporación de un área que se enfoque en la gestión de los RR.HH. en una organización, el presente estudio propone realizar una guía de trabajo para armar el área de RR.HH. en una PyME.

En este sentido, esta intervención propone analizar, describir y reflexionar acerca de la gestión de una PyME para acompañar el proceso de profesionalización y desarrollo de la organización.

## **2.3. Preguntas centrales del trabajo**

Algunas preguntas que ayudarán a abordar la temática planteada, son:

### **Pregunta principal:**

¿Cuáles son las prioridades para armar desde cero el área de capital humano en una PyME?

**Preguntas secundarias:**

¿Qué prácticas y procesos son necesarios para generar profesionalización en una PyME?

¿Cómo gestiona el dueño en este tipo de organización?

¿Qué indicadores reflejan la ausencia de profesionalización en una PyME ?

¿Cuáles son las dificultades que atraviesan las PyMEs en un proceso de crecimiento?



Universidad de  
**San Andrés**

### **3. Marco conceptual**

Para abordar la temática planteada, fundamentada en las preguntas como disparador para desarrollar las mismas, se plantearán los siguientes ejes conceptuales:

#### **3.1. Característica y estructura de las PyMEs**

Las organizaciones consideradas PyMEs son sistemas sociales concebidos y administrados predominantemente por sus fundadores, con características únicas que repercuten en su funcionamiento y estructura, caracterizados por un alto nivel de centralización en la toma de decisiones.

En este tipo de organizaciones conviven dos instituciones sociales con finalidades diferentes, la primera es la entidad empresa, vinculada a lo económico, encargada de producir bienes o servicios, marcada por la división del trabajo y la colaboración para el logro de objetivos; y la segunda institución es la familia, sistema social de proyección temporal con finalidad procreativa, educativa y con fuertes lazos meramente emocionales (Molinari, Tavella y Santamaria, 2004).

Las variables para clasificar si una empresa es PyME o no depende del país y de su legislación. En Argentina las variables están reguladas por normativas del Ministerio de Economía y están determinadas por la dotación del personal, el monto bruto de facturación y los activos netos (Cleri, 2007).

El órgano oficial clasifica a las PyMEs en micro, pequeña y mediana empresa y para ello determina montos máximos de acuerdo a la actividad que desarrolle. Esta división está clasificada en: Agropecuario, Industria y Minería, Comercio, Servicios y Construcción.

De acuerdo al anexo de la Resolución 69/2020 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, se disponen los montos totales para definir cada segmento (Ieralpyme.org, 2020).

### Cuadro I:

Los factores que diferencian y clasifican a las PyMEs

Límites de ventas anuales (expresado en \$)

| Categoría | Construcción | Servicios   | Comercio    | Industria y Minería | Agropecuario |
|-----------|--------------|-------------|-------------|---------------------|--------------|
| Micro     | 19.500.000   | 9.900.000   | 36.300.000  | 33.920.000          | 17.200.000   |
| Pequeña   | 115.370.000  | 59.710.000  | 247.200.000 | 243.290.000         | 71.960.000   |
| Mediana   | 966.000.000  | 705.800.000 | 260.055.000 | 2.540.400.000       | 676.800.000  |

Límite de personal ocupado

| Categoría | Construcción | Servicios | Comercio | Industria y Minería | Agropecuario |
|-----------|--------------|-----------|----------|---------------------|--------------|
| Micro     | 12           | 7         | 7        | 15                  | 5            |
| Pequeña   | 45           | 30        | 35       | 60                  | 10           |
| Mediana   | 590          | 540       | 345      | 650                 | 210          |

Límite de activos (expresado en \$)

|                         |
|-------------------------|
| Tope de activo en pesos |
| 193.000.000             |

Fuente: Anexo de la Resolución 69/2020 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (leralpyme.org, 2020).

Las organizaciones PyMEs son asociaciones de personas que articulan tecnologías, capital, relaciones con los mercados y agrupan personas con intereses, conocimientos, culturas y valores que se interrelacionan dentro de estos sistemas sociales llamados empresas (Cleri, 2007).

Según la Fundación Observatorio PyME (2013), las Pequeñas y Medianas Empresas representan una parte importante del esquema productivo nacional, tanto en el sector industrial como en el de servicios, ya que son importantes generadoras de empleo y representan un porcentaje importante de la masa laboral total.

Las PyMEs en Argentina son fuente de empleo para el 80 % del total de trabajadores de la actividad privada y el 70 % a nivel mundial, esto demuestra la importancia de este tipo de organizaciones, que presenta grandes dificultades propias debido a su tamaño reducido, acceso restringido a la financiación y escasa profesionalización, lo que genera tensiones e inconvenientes (Penna, 2008).

Cleri en su trabajo El Libro de las PyMEs (2007), menciona que el empresario de la Pequeña y Mediana Empresa es un trabajador que cumple diferentes roles, administrativos, financieros y legales, lo que conlleva a descuidar el rol estratégico del negocio.

### **3.2. Factores presentes en la gestión de las PyMEs:**

En las pequeñas y medianas empresas están presentes factores que están determinados por su estructura; por la carencia de procesos que dificulta formalizarla, por la falta de normas y procedimientos escritos, lo que conlleva a la dificultad para gestionarla profesionalmente (Martínez, 2013).

Las PyMEs se caracterizan por una gestión principalmente centralizada y con una estructura organizacional poca profesionalizada, un ejemplo de ello es la forma en que contratan a su personal, utilizando procedimientos basados en aspectos meramente intuitivos, sin herramientas ni procesos formales, los cuales debilitan a la organización y obstaculizan su permanencia en un mercado cada vez más globalizado y competitivo (Saavedra y Hernández, 2008).

### **3.2.1. Sobrecarga operativa**

La centralidad de la gestión por parte del dueño PyME genera una sobrecarga operativa que padecen muchos empresarios. La falta de habilidades gerenciales y saberes en materia de gestión organizacional, conllevan obstáculos que frenan la profesionalización organizacional (Penna, 2008).

Uno de los tantos desafíos que tiene el empresario PyME es incorporar el proceso de delegación como un estadio necesario cuando la organización se vuelve más compleja. Esta fase involucra a toda la organización de forma interna y externa, a los sistemas de información, a los de control y a la forma de organizar la tarea (Penna, 2008).

La delegación es un proceso de descentralización de la estructura organizacional, acompañado por responsabilidades que serán otorgadas a los mandos medios, es aquí donde se presenta el problema para el dueño-gerente que sentirá la pérdida de control sobre las actividades operativas.

El dueño-gerente deberá pasar del oficio sustantivo, el que está más cerca de la operación, al oficio del dueño gerente, el que está más cerca de la estrategia, este cambio generará una crisis de control (Penna, 2008).

Para alcanzar la profesionalización de la organización, el proceso de delegar es un aspecto fundamental para cualquier empresa PyME. Este factor permitirá al dueño liberarse de las decisiones operativas y enfocarse en el rol visionario y estratégico de la empresa (Biasoli y Blanco, 2017).

Se desprende de los anteriores autores que el proceso de delegación debe realizarse en una secuencia lógica que generará una nueva identidad para la organización, en la que el dueño pasará a tener un nuevo rol. Éste dejará de lado las tareas operativas, derivadas en manos de otras personas que se aseguró de elegir correctamente, para así enfocarse en la estrategia del negocio.

La acción de delegar implica mejorar y desarrollar nuevas habilidades para las personas que están involucradas en el proceso. Permite al dueño PyME fortalecer las habilidades de liderazgo, optimizar la confianza que se genera entre la persona que delega y la encargada del nuevo rol y además favorece a

la comunicación, permitiendo alcanzar las metas mediante la colaboración de los equipos (Biasoli y Blanco, 2017).

### **3.2.2. Liderazgo en PyME**

El estilo de liderazgo imperante en una Pequeña y Mediana Empresa tiene efecto directo en la cultura, en los resultados y en la efectividad de este tipo de organizaciones (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Delgado-Almonte, Rodríguez-Ponce, 2006).

Para cada etapa que atraviesa una PyME será necesario un estilo de liderazgo, el cual influirá no solamente hacia adentro de la organización, sino también hacia fuera de la misma, repercutiendo en las interrelaciones que la firma mantiene con proveedores y clientes.

En una organización pequeña el estilo de liderazgo necesario dependerá del momento que atraviesa la organización. En momentos de conflicto puede ser eficaz un líder autoritario y en otros momentos que la organización necesite llegar a un acuerdo puede ser conveniente un líder democrático (Melamed 2012).

El pensamiento clásico considera al líder como aquella persona que dirige a un equipo, la que está asociado a un poder de mando, a una jerarquía a nivel organizacional. Sin embargo, otras teorías señalan que los líderes motivan a sus subordinados para tener un mejor desempeño independientemente de la posición que ocupen dentro del esquema organizacional.

Cañeque (2014) en su libro “8 claves para el cambio creativo” alude a la acción de liderar como un proceso de influencia mutua, una transacción interpersonal que estimula y fortifica las relaciones. El líder actúa con la intención de modificar el comportamiento de otros y del entorno, y también modifica su propio comportamiento.

El líder debe interpretar, apreciar, analizar y conducir las necesidades, intereses, ideales, aspiraciones e incertidumbres de los conducidos. El rol de liderazgo debe conformar una particular relación con los otros integrantes en un objetivo que promete ser constructivo para todos.

Podemos mencionar dos estilos de liderazgo presentes en las organizaciones, el transaccional y el transformacional. El primero es el liderazgo de intercambio que premia moral o económicamente a las personas por su desempeño, pero que también puede castigarlas por la falta de cumplimiento. En cambio, el estilo transformacional, es el que incentiva a sus colaboradores para lograr mejores resultados, empleando para ello la motivación, el apoyo, el acompañamiento, el coaching y las relaciones basadas en la confianza (Medina Quintero, De la Garza Ramos y Pedroche, 2008).

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Mac Gregor Burns, quién definió al estilo de conducir a las personas con elementos de carisma, ética, confianza y credibilidad. Estos logran influenciar a sus seguidores a través de sus características personales y por medio de la comunicación, logrando transmitir una visión en la que todos quieren participar (Duitama, 2019).

Por lo general los estilos presentes en las PyMEs van desde la gestión autoritaria hasta la paternalista. El autor referido en el párrafo anterior señala que la ausencia de liderazgo transformacional, imposibilita el desarrollo de relaciones basadas en la confianza, frenando el crecimiento organizacional.

En las PyMEs que están creciendo, existe una cultura de los llamados grupo de dependencia, quienes se organizan y buscan un líder que cumpla la función de proveedor de las necesidades del grupo y en donde se espera pasivamente que el líder diga lo que tienen que hacer, como si fueran un grupo de escolares esperando instrucciones (Penna, 2008).

La centralidad en la gestión organizacional, característica habitual en una PyME, en el que todas las decisiones pasan por el dueño, genera un problema de liderazgo. La gestión autocrática en la toma de decisiones, la falta de capacidades y el desconocimiento de herramientas para gestionar eficientemente, conlleva a consecuencias negativas para la organización (Biasoli y Blanco, 2017).

Vázquez Ribón (2013), indica en un informe que el dueño de la empresa PyME muchas veces gestiona desde un rol autoritario, impidiendo que las

decisiones puedan ser tomadas por el conjunto de los colaboradores. Esta situación conlleva a una visión sesgada y contraproducente con la sostenibilidad de la organización que está en proceso de crecimiento.

El liderazgo PyME, ya sea dirigido por un dueño o un grupo reducido de dueños, se da cuando éstos son los que toman todas las decisiones y de él o ellos depende el éxito o fracaso de la gestión. La falta de capacitación en temas relacionados con el liderazgo, deriva en confundir el concepto de liderazgo con el de autoridad, como así también genera tensión al momento de profesionalizar la gestión (Vázquez Ribón y Damaris, 2013).

### **3.2.3. Cultura en PyMEs**

Podemos decir que la cultura de una organización es el conjunto de valores, normas, comportamientos y aspectos subjetivos de la realidad organizacional que son compartidas por todos los miembros.

En este sentido, la teoría del iceberg es una representación gráfica que permite entender los diferentes aspectos de la cultura organizacional. Los niveles superficiales son características que se pueden mejorar, representados por los procesos, las estructuras y los símbolos. Los elementos más profundos, caracterizados por las creencias, pensamientos íntimos de los integrantes de la organización, resultan lo más difíciles de abordar (Melamed, 2012).

Entender los niveles de la cultura de la PyME permitirá la comprensión de los valores, los procedimientos y los principios compartidos por los integrantes. Los elementos que están asociados a los factores culturales son: la forma de comunicar, de vincularse, de solucionar los problemas y la manera de percibir el mundo interno y externo (Penna, 2008).

El dueño PyME opera de acuerdo a sus necesidades y a lo que quiere, sin tener en cuenta las necesidades de la empresa. Esta mirada sesgada, conlleva a la centralidad en las decisiones, lo cual pudo haber funcionado en un momento dado, pero cuando la realidad del entorno se modifica es necesario una planificación estratégica del negocio con una cultura fortalecida por procesos formales (Vogelman, 2008).

En la etapa fundacional de la PyME hay una presencia de la cultura oral, con escasez de normas escritas, ausencia de parámetros e instrumentos organizacionales que permitan medir. El dueño-gerente es quién dice lo que hay que hacer, quitándoles comportamiento discrecional a las personas de la organización (Penna, 2008).

Para sortear los obstáculos hacia la profesionalización de una PyME, la alineación de la cultura con los objetivos organizacionales resulta clave. La conexión con la estrategia organizacional debe estar ligada a lo que se hace y se dice hacia al interior y exterior de la organización (Moreno Cano, Arbeláez Luna, Shesley y Calderón Dávila, 2015).

#### **3.2.4. Comunicación en PyME**

El estilo de liderazgo de una organización reflejará el estilo de comunicación ejercida dentro y fuera de la misma y este proceso deberá adecuarse a medida que la empresa vaya atravesando por diferentes momentos.

Podemos decir como primera aproximación que la comunicación no es sólo intercambio de información, sino que contempla dinámicas de cooperación y coordinación para el cumplimiento de objetivos comunes. Este proceso facilita y agiliza el flujo de información entre los miembros de la organización y también para con su público.

Cuando hablamos de comunicación debemos precisarla como un proceso, que produce transformaciones que no finalizan, ya que los propósitos básicos y esenciales de la comunicación son: formar, informar, educar, influenciar, y comunicar.

Este proceso sucede todo el tiempo, en cada situación, tanto cuando se dice algo como cuando no; cuando se expresa una idea y cuando no; cuando se comunica con el lenguaje verbal y el no verbal, siendo su fin o meta persuadir intencionalmente o no a los demás (Melamed, 2012).

En una organización que está en crecimiento hacia la profesionalización de sus áreas, es vital contar con procesos formales de comunicación que ayuden

a las personas a entender la visión para construir relaciones de confianza dentro y fuera de la misma.

La comunicación interna como principio de práctica en una PyME debe estar sustentada en la motivación y la información, hablar de comunicación interna es hablar de redes, de personas y de sistemas de información, sin estos el crecimiento del negocio sería difícil. Es necesario establecer mecanismos formales, utilizando dispositivos estandarizados como emails, carteleras, y dejar atrás canales informales, por ejemplo, la comunicación boca a boca (Iurcovich, 2012).

Para minimizar uno de los problemas típicos en el proceso de delegar, tema mencionado anteriormente, resulta necesario implementar una política de comunicación fehaciente de manera escrita, en donde se plasmen las características del nuevo rol, los objetivos esperados, la capacitación que recibirá y el nivel de autonomía que le será conferido a la persona delegada (Biasoli y Blanco, 2017).

Un estudio acerca de las herramientas efectivas de comunicación en PyMEs, propuso redefinir la utilización de una herramienta básica como una cartelera. Este elemento se aplicó de manera bidireccional, con el propósito de generar pertenencia organizacional y que no solo sea un espacio para la difusión de información desde la gerencia, sino que también los colaboradores puedan dejar sugerencias (Moreno Cano, Arbeláez Luna y Calderón Dávila, 2014).

Habitualmente en las Pequeñas y Medianas Empresas existen procesos comunicacionales de forma unidireccional, impidiendo el intercambio y la participación de todos los colaboradores. Esta forma de comunicar genera desmotivación, falta de compromiso con los objetivos organizacionales y produce la proliferación de canales informales con las consecuencias negativas que esta situación conlleva (Iurcovich, 2012).

Los ejes conceptuales planteados hasta aquí permitieron comprender los principales factores presentes en la gestión de las PyMEs. A continuación, se desarrollarán los subsistemas necesarios para incorporar el área de Recursos Humanos en dicho tipo de organización.

### **3.3. Transformación en PyMEs: Startup de RR.HH.**

La gestión de los Recursos Humanos en una organización se ocupa de desarrollar a las personas para que cumplan con los objetivos organizacionales, con foco en el desarrollo del negocio.

De acuerdo a Ghiglione (2015), es primordial que los objetivos que la organización propone sean claros y coincidentes con los objetivos individuales de sus integrantes. El sistema de gestión debe permitir mejorar la organización, la planificación y el control de los recursos humanos, como así también facilitar la implementación de sistemas equitativos que favorezcan a sus integrantes.

El gran reto para la profesionalización de la PyME es la implementación de subsistemas que generen beneficios no sólo para la organización, sino también para las personas que están dentro de ella. Desarrollar las capacidades de sus integrantes resulta clave para avanzar y permitir desarrollar capacidades y competencias necesarias para la profesionalización.

El área que gestiona a las personas en las empresas, debe acompañar a la estrategia general del negocio incorporando prácticas y procesos que generen valor para los clientes internos, externos y también para los inversores (Ulrich, 2006).

Cuando se habla de clientes internos, activos intelectuales o recursos humanos, se asocia a un conjunto de conocimientos y habilidades de los integrantes que componen una institución. La planificación de las herramientas para el funcionamiento eficiente de la organización deben estar relacionadas con las capacidades de las personas, lo que permitirá impulsar la formalización de la gestión (Martínez Morales, 2008).

La planificación de subsistemas de entrada, procesos y salidas que interactúan entre sí dentro del sistema organizacional, ayudarán a las personas a desarrollar capacidades, actitudes y valores definidos por la organización para que puedan llevar a cabo acciones y puedan cumplir con los objetivos organizacionales (Ghiglione, 2015).

En la etapa de Startup del área de RR.HH. en PyMEs será necesario implementar subsistemas que ayuden a cumplir con las metas organizacionales.

Estos subsistemas están conformados por: los procesos de selección, formación y desarrollo, gestión de desempeño, y programas de compensaciones (Martínez, 2013).

Para cumplir con objetivos organizacionales, el área de RR.HH. deberá alinearse estratégicamente a la institución para convertirse en un agente de cambio, creando procesos e impulsando herramientas formales para la profesionalización. Liderar la efectividad, gestionar las necesidades de los involucrados y actuar como experto administrativo permitirá generar fluidez en la implementación formal del departamento de Recursos Humanos (Ulrich, 2006).

Los fundadores o dirigentes PyMEs son conscientes que deben gestionar a las personas, pero en general no cuentan con las competencias necesarias para hacerlo. Para acompañar el cambio hacia la profesionalización Martínez (2013) subraya la necesidad de diseñar un área que permita gestionar a las personas de forma eficiente a través de la incorporación de procesos formales de RR.HH.

### **3.3.1. Selección**

La selección es el proceso destinado a incorporar personal dentro de la organización y generalmente se utiliza para cubrir una vacante o incorporar personal a un nuevo rol. Tanto el reclutamiento, acción de identificar y atraer a futuros colaboradores, como la selección, son dos estados de un mismo proceso (Ghiglione, 2015)

Antes de implementar el proceso de selección, es necesario tener previamente definidos, la misión y la visión organizacional. En este sentido Martínez (2013) menciona la importancia de identificar a los talentos adecuados para la cultura de la empresa, evitando así las consecuencias negativas que originan los procesos que no están alineados con los objetivos organizacionales.

En la misma línea, Pelliccia (2021) señala que es fundamental contratar al personal que cuente con las competencias necesarias para desempeñar el rol requerido, y que además sus objetivos y valores se encuentren relacionados con los propósitos organizacionales.

Para llevar adelante procesos eficientes de selección de personal es preciso tener previamente definidas las características del puesto, lo que permitirá que el proceso se ajuste a lo que la organización requiere.

Para analizar las competencias necesarias para desempeñar eficientemente un rol, la descripción de puestos es una herramienta sumamente imprescindible que contribuye a los procesos de selección de personal. En referencia a esto Martínez (2013) estima determinante enfocarse en las habilidades necesarias que el puesto requiere, como así también que dicha herramienta resultará un insumo básico para desarrollar los procesos de capacitación y de planes de carrera.

La ausencia del documento de descripción de puestos, insumo básico imprescindible para implementar los procesos de selección en las PyMEs genera inconvenientes a la hora de incorporar personal alineados a los objetivos de la organización. Al respecto, Martínez (2013) menciona que la no percepción de su utilidad y la escasez de personas con los conocimientos necesarios para ponerla en práctica, funcionan como barreras para su ejecución.

El modo de reclutar personal estará marcado por las necesidades y los recursos con que la organización cuente. En este sentido, Ghiglione (2015) refiere dos formas de reclutar; el interno basado en la búsqueda de personal al interior de la organización, muchas veces empleada como factor de motivación y el procedimiento externo que implica la utilización de herramientas que generan costos para las organizaciones.

El subsistema de selección se interrelaciona con todas las prácticas de Recursos Humanos, las decisiones que se tomen en esta etapa afectará directamente a los planes del desempeño del personal, a los programas de capacitación y desarrollo, como así también a la cultura organizacional (Osorio Quintero, 2019).

La profesionalización del área de RR.HH. en PyMEs, es un proceso que sigue una línea de evolución y que generalmente se inicia al formalizar procedimientos de selección. Los autores Pujol, Dall' Asta y Erbes (2014) consideran que una organización alcanza su máximo desarrollo en materia de

gestión, cuando se incorporan actividades de evaluación y desarrollo de personas y grupos.

### **3.3.2. Inducción**

Uno de los subprocesos necesarios cuando se crea un área que gestiona al personal, es el proceso de inducción, y es de vital importancia para que los nuevos integrantes se incorporen a la organización de una forma eficiente, asegurando su desempeño futuro (Martínez, 2013).

La inducción es la oportunidad de gestionar el talento, es la manera de inducir a los empleados con la historia de la organización, con las políticas, con los procedimientos y con su cultura. Miranda Rojas (2020) menciona que la inducción no comienza con el ingreso del trabajador a la empresa, sino que tiene lugar desde el primer contacto con el postulante hasta que el mismo alcance un cierto nivel de competencia y eficiencia en la tarea.

Implementar un buen proceso de inducción como práctica para reducir la rotación del personal de una PyME entre otros temas, es una propuesta de valor agregado la cual requiere que la dirección trabaje con un plan estratégico.

En este sentido, un estudio acerca de las prácticas de RR.HH. en PyMEs de la Ciudad de Neuquén, mostró que los establecimientos con ausencia de prácticas estandarizadas de inducción de personal experimentaron un aumento de rotación del personal comparadas con empresas que poseían sistemas de integración laboral (Marenzana y Abraham, 2020).

Una de las problemáticas presentes en la etapa de inducción es la rotación de personal motivada entre otros aspectos por la falta de un proceso eficiente de integración del nuevo empleado. En este aspecto, Jiménez Ríos (2020) señala que la ausencia de prácticas sistematizadas, la presencia de culturas basadas en un mal clima laboral, la carencia de políticas de desarrollo y de condiciones laborales poco flexibles, generan un aumento en la rotación del personal, lo que repercute en el crecimiento de la organización.

El desarrollo de políticas que incentiven la mejora continua en los procesos de gestión de RR.HH., facilitará y estimulará la colaboración de las

personas. En este sentido Jiménez Ríos (2020) cita la necesidad de establecer programas formales de inducción para lograr que los empleados se identifiquen y trabajen en sintonía con los objetivos de la organización, permitiendo reducir el índice de rotación de personal (Jiménez Ríos, 2020).

### **3.3.3. Capacitación y Desarrollo**

Para cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, las personas deben fortalecer y mejorar sus capacidades a través de programas de capacitación. El fin primordial de esta práctica es motivar a los colaboradores para que puedan desarrollar las capacidades creativas y productivas y en consecuencia mejorar el desempeño organizacional.

La necesidad de capacitación surge a través de la detección de la brecha entre las habilidades actuales y las que la persona necesita para mejorar el desempeño. Los procesos de aprendizaje proporcionarán a los colaboradores las habilidades necesarias para obtener mejores resultados (Martínez, 2013).

Cuando se implementa un proceso de capacitación y se lleva a cabo, también se mejora el desarrollo futuro de las personas. Según Martínez Morales (2008) la ventaja competitiva radica en mejorar el desempeño para acompañar el crecimiento organizacional y conducir eficientemente la profesionalización de la gestión de Recursos Humanos.

Es necesario que el área de Recursos Humanos en una PyME tenga programas pensados para desarrollar a sus individuos, preparándolos para que evolucionen en el futuro. En relación con esto Ghiglione (2015) señala que los aprendizajes organizacionales llevarán a la empresa y a sus colaboradores a un nivel de mayor productividad y estabilidad.

La capacitación como práctica organizacional debe estar vinculada con la estrategia de la organización y con su visión. Jiménez Ríos (2020) afirma que los programas de capacitación facilitan la adaptación a los cambios, mejoran el desempeño organizacional, incrementan la competitividad y motivan a los colaboradores.

La ausencia de programas de capacitación consolidados formalmente lleva a obstaculizar los avances hacia la profesionalización, en esta línea resulta altamente necesario que sus procesos de formación se conviertan en verdaderos eslabones que acompañen el crecimiento organizacional. Adicionalmente Giudicatti (2020) destaca la importancia que las PyMEs tienen dentro del mercado laboral por su carácter de generadoras de empleo formal.

Por lo tanto, la inexistencia de una planificación estratégica organizacional frenará y obstaculizará el crecimiento. En este sentido, un informe realizado en Hoteles de la Ciudad de Neuquén, reveló que los programas de capacitación no estuvieron basados en un diagnóstico de las necesidades del personal, sino que fueron implementados de acuerdo a la oferta de cursos ofrecidos por el sindicato (Marenzana y Abraham, 2016).

La deficiencia en la gestión de los RR.HH. en PyMEs es uno de los factores más importantes que provoca situaciones desfavorables al interior de la empresa. Los autores Solis Granda y Robalino Muñiz (2019) plantean que la falta de capacitación, la escasa coordinación de las actividades y la insuficiencia de políticas escritas, provoca estancamiento e impide alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **3.3.4. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es una herramienta necesaria que acompaña a las personas hacia la mejora continua. Para Melamed (2012), este instrumento permite entender el nivel de desempeño de los colaboradores identificando sus puntos fuertes y facilitando mejorar los aspectos débiles.

La evaluación como subsistema propicia que los colaboradores se alineen con los objetivos de la organización, ya que posibilita corregir desvíos en relación a la estrategia organizacional. Según Osorio Quintero (2019), el seguimiento y control del desempeño permite enriquecer el nivel de competencias de los colaboradores, corrigiendo y mejorando los procesos.

En este sentido, un estudio realizado en PyMEs de la Ciudad de Córdoba, reveló que las empresas con alto nivel de desarrollo en su gestión emplearon una evaluación de desempeño orientados a proyectar programas

formales de capacitación para luego diseñar planes de carrera (Pujol Dall' Asta y Erbes, 2014).

Las evaluaciones de desempeño deben estar basadas en un sistema estandarizado y formal, que permita visualizar, medir y proporcionar retroalimentación a los empleados. En efecto Ghiglione (2015) afirma que la existencia y funcionamiento de dicha herramienta facilita mejorar entre otros aspectos no sólo el desempeño, mediante la retroalimentación, sino también establecer políticas de compensación, identificar necesidades de capacitación y planificar programas de desarrollo del personal.

En las PyMEs existe una tendencia a la ausencia de procesos formales, un ejemplo de esto son las evaluaciones subjetivas que ponen foco en el desempeño diario. En este sentido Vogelman (2008) indica la importancia de desarrollar aquellas acciones de gestión formal de Recursos Humanos que mejor se adapten a las características de la empresa.

En cualquier tipo de organización, y especialmente en aquellas que están en proceso de profesionalización, se torna necesario conocer la evolución de sus recursos humanos. Ghiglione (2015) señala que la visión retrospectiva y prospectiva posibilita establecer correcta y objetivamente indicadores que permitan medir dicha evolución y contrastarla con los objetivos que se quieren alcanzar.

El establecimiento de la evaluación de desempeño no resulta eficaz si además no existe un feedback. En esta línea Melamed (2012) expresa la relevancia de contar con líderes capaces de brindar una retroalimentación positiva con el propósito de mejorar el rendimiento de los colaboradores.

De forma general, vemos que el sistema para medir el rendimiento de los empleados proporciona elementos valiosos a fin de optimizar la gestión de los Recursos Humanos, como así también contribuye de una forma consistente a la evolución del negocio.

### **3.3.5. Compensación**

Las políticas en materia de compensaciones forman parte de la gestión de Recursos Humanos. De acuerdo con Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León y Peláez Ibarrondo (1999), este concepto está compuesto por incentivos monetarios y pueden incluir beneficios que el empleador pone a disposición del colaborador como contraprestación por el trabajo realizado.

Los sistemas de compensaciones se producen con el objetivo de obtener mejores resultados en las organizaciones, ya que su ausencia puede afectar no solo el desempeño de los colaboradores, sino también el de la organización.

Las compensaciones son subsistemas que establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Por tal motivo Hidalgo y Piasco (2015) expresan que cualquier iniciativa tendiente a implementar políticas de compensaciones deberán ser cuidadosamente analizada porque tiene una relación directa con los resultados económicos.

De acuerdo a estos autores la compensación es un tema muy sensible en cualquier empresa, porque no sólo tiene un vínculo estrecho con lo económico, sino que también moldea y dirige todas las políticas en las organizaciones.

La falta de procesos sistematizados en materia de compensaciones, llevan a las organizaciones PyMEs a establecer mecanismos desproporcionados con la estrategia. De acuerdo a los autores Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León y Peláez Ibarrondo (1999) la ausencia de un sistema claro y estructurado que permita controlar el rendimiento de los colaboradores conduce a incorporar mecanismos informales, ligados a la forma tradicional de compensar al personal con aumentos salariales por convenio y por antigüedad.

Los mismos autores mencionan que los sistemas de compensaciones en las PyMEs están basados y gestionados de forma subjetiva por parte del dueño o gerente, lo que genera una percepción de inequidad. La falta de un sistema estandarizado de recompensas frena la posibilidad de contar con una referencia para conocer los niveles de desempeño de cada trabajador y poder así retribuir acorde a su rendimiento.

El desconocimiento por parte de la dirigencia PyME en materia de políticas compensatorias, sumado a la escasez de recursos humanos para llevar adelante programas eficientes de administración de personal, conlleva a la pérdida del talento organizacional (Filion, Cisneros Martínez y Mejía-Morelos, 2011).

Los autores mencionan también que las compensaciones deben ser concordantes con las etapas que las PyMEs atraviesan. Es así que en la primera etapa organizacional es muy difícil que puedan ser competitivos porque su base financiera no es sólida. En la fase de crecimiento podrían implementar sistemas compensatorios para atraer a los talentos necesarios, y en la etapa de madurez deberían ofrecer un paquete compensatorio que sea competitivo.

En este sentido, fue realizada una investigación sobre un grupo de hoteles de la ciudad de Mar de Plata, con un universo de estudio compuesto por cuatro hoteles de cadena internacional y un hotel zonal, con la intención de analizar las prácticas compensatorias que impactan en el bienestar, la motivación, la fidelización y la productividad del personal (Redondo y Arraigada, 2013).

Este estudio analizó cómo la gestión de los Recursos Humanos impacta positivamente en las acciones destinadas a incrementar el salario emocional de los trabajadores. La investigación señaló que las cadenas de hoteles internacionales implementaron prácticas enfocadas en aumentar la satisfacción de sus empleados a través de políticas formales de comunicación, incentivando la identificación de las necesidades de sus empleados y el otorgamiento de reconocimientos atados al desempeño.

Por su parte el hotel zonal mostró una total carencia de políticas remunerativas en materia de salario emocional, lo que produjo un incremento en la insatisfacción laboral obstaculizando así las oportunidades de desarrollo organizacional.

La gestión del personal implica entre otros aspectos, satisfacer las necesidades personales de los colaboradores para que estos puedan cumplir con los requerimientos de la organización. Para Melamed (2012) la falta de

reconocimiento en el ámbito laboral actúa como elemento generador de insatisfacción, lo cual perjudica la eficacia y eficiencia de la organización.

Los desafíos para implementar sistemas que faciliten la profesionalización del área de RR.HH. son una tarea que deberá enfrentar el dueño PyME. De acuerdo a Fillion, Cisneros Martínez y Mejía-Morelos (2011) el desarrollo del plantel de colaboradores resulta esencial porque permitirá acompañar el proceso de transformación e impulsará la competitividad organizacional.

Hasta aquí se expusieron los elementos necesarios para la gestión del área de Recursos Humanos en PyMEs. A continuación se abordará la investigación de campo llevada a cabo en este trabajo, para luego describir una síntesis de los hallazgos relevados.



## **4. Investigación de campo**

### **4.1. Metodología de relevamiento**

Para obtener información que permita analizar las dificultades y los desafíos presentes en la incorporación del área de gestión de personas dentro de una organización, y específicamente al interior de una PYME, se utilizó para ello un enfoque cualitativo. Los datos recolectados no se utilizaron para realizar inferencias o análisis estadísticos, sino que se analizaron desde una lógica inductiva, explorando y describiendo las perspectivas y conclusiones de los hechos estudiados.

A través de la recolección de la información no estandarizada ni predeterminada, se pudo obtener los diferentes puntos de vista de los participantes, sus experiencias, significados, emociones, aspectos más bien subjetivos, con la intención de reconstruir la realidad de las personas desde la perspectiva interpretativa (Hernández Sampieri, 2014).

Con el enfoque cualitativo se pretende analizar múltiples realidades subjetivas, dando profundidad a los significados a través de la interpretación. Para obtener datos y luego analizarlos, se realizaron entrevistas a los Gerentes de Recursos Humanos de tres empresas PyMEs; dos pertenecientes al sector de servicios y una del sector industrial, con el propósito de conocer sus experiencias en el proceso de creación del área de RR.HH.

La elección del tipo de empresas mediante el cual se realizó la investigación de campo no estuvo enfocada en un sector en particular, sino que se pretendió mostrar las características y los obstáculos comunes que se presume conlleva el proceso de creación del área de Recursos Humanos en este tipo de organizaciones.

Para ello se empleó la técnica de entrevistas en profundidad y se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas como guía, lo que posibilitó recabar información acerca de las realidades y los significados que cada participante le atribuyó a dicho proceso. Las entrevistas se realizaron de forma digital, a través de la plataforma Zoom, y las mismas fueron grabadas para luego transcribirlas y utilizarlas para el análisis.

Las entrevistas abiertas facilitaron el acceso a las representaciones y experiencias de los participantes, permitiendo profundizar en las percepciones y significados otorgados por los entrevistados y también a los desafíos que atravesaron en el proceso de creación del área de Recursos Humanos.

Las preguntas de las entrevistas estuvieron basadas en los siguientes ejes de análisis: perfil de las empresas entrevistadas, elementos intervinientes en la gestión de Recursos Humanos en las PyMEs, y los sistemas que se incorporaron para la creación del área.

## **4.2. Presentación y análisis de la información de campo**

Se entrevistaron a tres referentes del área de RR.HH. de organizaciones PyMEs con el objetivo de obtener información y responder al objetivo del trabajo. La información recopilada será explicada de acuerdo a las temáticas principales de investigación mencionadas en el punto anterior.

### **4.2.1. Perfil de las empresas entrevistadas**

Las empresas que participaron en el presente estudio son; una organización del sector de salud dedicada a la internación y cuidados de pacientes; otra del mismo sector, que se dedica al servicio prehospitalario en el traslado de pacientes; y la tercera empresa pertenece a la industria de la elaboración de cosmética con componentes veganos. Las tres organizaciones desarrollan sus actividades en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con una antigüedad en el mercado mayor a 4 años.

Se han modificado los datos de las empresas y se han puesto nombres ficticios de los entrevistados con el propósito de mantener la confidencialidad en la información. La información referente a la dotación del personal y a las fechas de las entrevistas se mantuvieron en su formato original.

Nombre de la empresa: Sanatorio de Cuidados Agudos. Gerente de RR.HH.: Carolina Ocampo. Dotación: 350 personas. Fecha de la entrevista: 23-06-2023.

Nombre de la empresa: Ambulancias Asistenciales. Gerente de RR.HH.: Mariana Rodríguez. Dotación: 125 personas. Fecha de la entrevista: 28-06-2023.

Nombre de la empresa: Vegan Cosmetic. Gerente de RR.HH.: Emiliano Contreras. Dotación: 150 personas. Fecha de la entrevista; 11-07-2023.

#### **4.2.2. Factores presentes en la gestión en PyMEs**

Para hacer frente al crecimiento en la nómina y con la necesidad de darle un marco profesional a la gestión, los responsables de las empresas entrevistadas, decidieron incorporar y profesionalizar un área para que gestione los Recursos Humanos de la organización.

#### **Empresa: Sanatorio de Cuidados Agudos**

Como primera acción tendiente a formalizar el área de Recursos Humanos, esta empresa definió la estrategia de la organización con la llegada del director general. En esa primera instancia definieron también la Visión y Misión de la organización.

Antes del cambio de dirección, la gestión del Sanatorio estaba centralizada en las dueñas de la empresa, quienes se encontraban a cargo de la coordinación general. Dicha organización contaba con dos personas que se encargaban de realizar las tareas de administración de personal y liquidación de sueldos, refiriendo que en esa etapa una de esas personas estaba estudiando la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, siendo que luego se convirtió en la referente del área tal como se detalla a continuación:

Ingresé al Sanatorio en el 2008, empecé con una pasantía, observé que era una oficina de personal, en donde había procesos básicos de administración de personal, se liquidaba los sueldos y se controlaba el ausentismo, no más, con el transcurrir del tiempo la dotación aumentó por lo que se incorporaron más personas al área (Carolina Ocampo, entrevista virtual, fecha 23-06-2023).

Con el aumento de la dotación, y la necesidad de incorporar procesos que permitieran acompañar al desarrollo de la organización, el Sanatorio comenzó a planificar sus actividades lo que facilitó la formalización de su

estructura mediante la incorporación de normas y procedimientos. En esta línea Martínez (2013) sostiene que las organizaciones requieren de bases sólidas para que su funcionamiento resulte óptimo. El diseño de las herramientas y de las técnicas deben sostener sus operaciones a fin de lograr los objetivos planteados.

Con el inicio de la profesionalización el Sanatorio incorporó personal para el área de RR.HH., en principio para atender la demanda debido al aumento del personal, para luego también impulsar la creación de nuevas prácticas.

Para poder hacer frente al nuevo cambio se empezó a trabajar con los líderes de cada sector y a pensar conjuntamente en las diferentes problemáticas que tenían, así lo mencionó la entrevistada:

Y eso fue un proceso que nosotros fuimos incentivando a que los mandos medios fueran cada vez más protagonistas en las decisiones de los equipos de trabajos, que fueran interlocutores directos para todo tipo de noticias buenas y malas, que la relación con RR.HH. sea estrecha, no se centralizan procesos en RR.HH. sin involucrar a los líderes nunca... Otro problema que teníamos era con la comunicación institucional ya que la mayoría de las casillas de mails de los colaboradores son particulares, no tenemos casillas corporativas, se realizó una encuesta preguntando si querían recibir información de la Clínica en sus mails y la mayoría aceptó (Carolina Ocampo, entrevista virtual, fecha 23-06-2023).

### **Empresa: Ambulancias Asistenciales**

El proceso de profesionalización de esta empresa se debió en gran parte al aumento de los prestadores y a la necesidad de dotar de eficiencia a la gestión organizacional. Penna (2008) menciona que en la etapa de cambio los dueños PyMEs deben abocarse a pensar en estrategias que permitirán acompañar el proceso de transformación.

Para avanzar hacia la profesionalización, la empresa incorporó personal en los mandos medios con títulos terciarios y/o universitarios que pudieran impulsar la creación de procesos que anteriormente no existían. Los procedimientos que existían no estaban escritos en ningún lado, lo que generaba

principalmente errores en la comunicación. Es así que Biasoli y Blanco (2017) consideran necesario instrumentar las prácticas de manera escrita para minimizar uno de los problemas típicos de la profesionalización.

En esta etapa se trabajó con una consultora externa, especialmente para la incorporación de los mandos medios quienes empezaron a trabajar conjuntamente con sus áreas para establecer los procedimientos y alinearlos a los objetivos organizacionales.

Ese puntapié permitió que la organización cuente con una estructura más clara, lo que facilitó que RR.HH. comience a delinear estratégicamente la implementación de políticas, y en tal sentido la entrevistada menciona los siguiente:

A partir de esos disparadores empezamos a tratar de establecer objetivos para acompañar el desarrollo de las áreas y para fortalecer el área de RR.HH. para que sea un aliado del negocio, pero que sea un aliado estratégico real y no un aliado para el afuera (Mariana Rodríguez, entrevista virtual, fecha 28-06-2023).

Por otro lado los temas referentes a la administración de personal se encontraban centralizados por la empresa, en tanto que la liquidación de sueldos era realizada mediante un estudio externo.

La descentralización de la estructura organizacional a su vez facilita el proceso de delegación, otorgando mayores responsabilidades a los mandos medios. Penna (2008) señala que la transferencia de las decisiones conlleva tiempo y es el puntapié para iniciar un proceso de profesionalización.

La incorporación de personal responsable para la incorporación del área de RR.HH. permitió como primera medida la centralización de la administración y gestión de los Recursos Humanos para luego comenzar a implementar nuevas prácticas. Este proceso fue acompañado por la Dirección de la empresa desde su inicio, lo que posibilitó una incorporación fluida de procesos.

Más allá de las tareas de administración de RR.HH. necesarias para el funcionamiento del área, resulta imprescindible que el sector se transforme en

un aliado del negocio. En línea con esto Ulrich (2006) señala la importancia de Recursos Humanos desde una mirada estratégica, la cual permite la incorporación de políticas alineadas a los objetivos de la organización.

### **Empresa: Vegan Cosmetic**

Antes del proceso de incorporación del área de Recursos Humanos, la empresa contaba con una persona responsable de la administración y la liquidación de sueldos. Actualmente con la formalización del área de RR.HH., el departamento cuenta con 4 personas, dos analistas, un supervisor y el gerente.

Cuando la empresa comenzó con una expansión de su producción, debido al aumento en la demanda de sus productos, sus dueños decidieron incorporar personal para atender los nuevos requerimientos. La incorporación de Recursos Humanos fue realizada con procedimientos informales, lo que trajo aparejado consecuencias negativas en la rotación del personal, tal como expresa el entrevistado:

Como la nómina estaba creciendo, se necesitaba un área que ayude a optimizar los procesos, a gestionarlos y a supervisarlos... había alta rotación, no había ningún tipo de seguimiento del personal, tampoco ningún procedimiento escrito, todo era muy informal, lo que generaba un caos interno (Emiliano Contreras, entrevista virtual, fecha: 11-07-2023).

La escasez de herramientas para llevar adelante procesos eficientes de selección de personal ocasionó problemas internos como la alta rotación que repercutió en el clima laboral. Para atenuar estas problemáticas fue necesario realizar una planificación estratégica fortalecida con la incorporación de procesos formales.

Cuando el Gerente del área de RR.HH. se incorporó a la compañía se encontró con una cultura organizacional basada en procedimientos informales y gestionada por personas sin ningún tipo de conocimiento en materia de gestión de RR.HH. Los autores Fillion, Cisneros Martínez y Mejía-Morelos (2011) concluyeron que para que las PyMEs no se debiliten o desaparezcan deben fortalecer su estructura con la incorporación de procesos formales basados en la estrategia.

La empresa venía de una gestión basada en la centralidad en la toma de decisiones, con una comunicación de tipo unidireccional y con prácticas que estaban fundadas en procedimientos intuitivos. Saavedra y Hernández (2008) mencionan las debilidades en la gestión de PyMEs caracterizadas por una estructura centralizada, con escasez de profesionales y la inexistencia de procesos formales.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, la estructura organizacional presentaba una falta de profesionalización en su gestión, al respecto el entrevistado menciona lo siguiente:

La empresa venía de una estructura más arcaica, de otra generación, en relación con la innovación, con la transformación, con la flexibilización del área, con la posibilidad de incorporar trabajo remoto, por ejemplo, se debía trabajar en fomentar a la gente a que sea autogestiva, y que así puedan traer sus ideas, las que van a ser escuchadas (Emiliano Contreras, entrevista virtual, fecha: 11-07-2023).

El acompañamiento de la dirección en la propuesta presentada por parte del Gerente fue el inicio para idear el armado del área de Recursos Humanos. Siguiendo a Giudicatti (2008) se subraya la importancia de acompañar desde la dirección los cambios que permitirán acelerar y generar fluidez en los proyectos.

A pesar de las dificultades en materia de gestión organizacional, se pudo observar la decisión de la dirección de la PyME en avanzar en la dirección de la mejora. A continuación se desarrollarán los principales factores que ayudan a profesionalizar la gestión las PyMEs.

#### **4.2.3. Procesos que ayudan a profesionalizar las PyMEs**

Las tres empresas referidas plantearon sus estrategias organizacionales basándose en las necesidades surgidas por cada negocio para luego comenzar a implementar prácticas teniendo en cuenta las prioridades de cada organización. Como menciona Ghiglione (2015), la planeación estratégica está

vinculada con la creación de los procesos formales y con un adecuado nivel de delegación.

### **Empresa: Sanatorio de Cuidados Agudos**

La incorporación del Director General facilitó realizar una planificación estratégica integral que permitió incorporar nuevas prácticas para la organización dando lugar a la creación del área de Recursos Humanos.

Como una práctica disruptiva y con el fin de obtener información acerca del entorno laboral, el Sanatorio realizó una encuesta de clima. Esto permitió tener un panorama macrosocial, lo que posibilitó incorporar herramientas tales como focus groups y encuentros programados con los líderes.

La siguiente acción que facilitó la gestión del personal en los diferentes turnos del Sanatorio fue la incorporación de personal dentro del área de RR.HH. El propósito fue no sólo el de abarcar las necesidades de la totalidad del personal, sino también de convertir a Recursos Humanos en un soporte organizacional.

Otras de las prácticas que se implementaron dentro del proceso de selección, fue un procedimiento de inducción con algunas instancias presenciales y otras virtuales que ayudaron al desarrollo de la identificación con la cultura y con los valores de la empresa, al respecto la entrevistada menciona lo siguiente:

Bueno en reclutamiento y selección se trabajaron procesos muy interesantes además de reclutar personas, se unió un proceso de onboarding institucional a través de la cual todos los trabajadores pasan por determinadas instancias, algunas virtuales, algunas presenciales para poder hacer que se sienten identificados con la cultura del sanatorio y con los valores principalmente y que conozcan los principales procesos derivados del ideario (Mariana Rodríguez, entrevista virtual, fecha 28-06-2023).

A partir de la incorporación de los nuevos procedimientos mencionados anteriormente, con el propósito de formalizar la gestión de Recursos Humanos,

se inició un proceso estratégico que permitió al área tener una mirada profesional y facilitó así mejorar los procesos ya que existían en la organización.

Se implementó también el área de relaciones laborales, con el objetivo de trabajar preventivamente en los casos de posible judicialización, administrando y dando seguimiento a las contingencias para tratar de evitar la institucionalización del conflicto de forma judicial. Para los casos mencionados se creó un comité de trabajo conjuntamente con los delegados, haciéndolos partícipes en las decisiones que involucran a las partes.

Por otra parte, se creó el área de compensaciones y beneficios, a fin de estudiar la competitividad externa y así machearla con la equidad interna de los salarios ya que, si bien el Sanatorio se ajusta a los valores designados por los convenios, se trabajó fuertemente en los beneficios hacia el personal. Redondo y Arraigada (2013) agregan que las prácticas que impulsan vertientes del salario emocional producen bienestar general en los colaboradores, y al mismo tiempo los motiva y los fideliza.

Dentro de las acciones implementadas se creó también una línea de ética vinculada a los procesos de compliance, mediante la cual los colaboradores tenían la posibilidad de denunciar hechos contrarios a las buenas prácticas en cuestiones vinculares o abusos de poder para obtener beneficios.

Dentro del sector de capacitación se trabajó fuertemente con las áreas en el armado de las capacitaciones anuales necesarias para el desarrollo profesional, y a su vez se desarrolló una plataforma digital que permitió a los colaboradores elegir programas de aprendizaje enfocados según sus áreas de interés.

Como siguiente práctica de gestión de desarrollo destinada al personal, se incorporó un programa de portfolio de talentos, lo cual permitió gestionarlos y potenciarlos profesionalmente para que cumplan con los objetivos organizacionales.

Por otro lado durante la pandemia se implementó un programa de contención de colaboradores, la que trabajó en forma conjunta con psicólogos a fin de prevenir enfermedades derivadas de dicha situación.

## **Empresa: Ambulancias Asistenciales**

La primera acción llevada a cabo por la empresa fue realizar entrevistas a todos los jefes de áreas para relevar información acerca de su operatoria diaria y cuál era la interrelación que existía entre las mismas. Este abordaje permitió contar con datos que facilitarían estratégicamente el armado de procesos, y a la vez contribuyó a que el área de RR.HH. se convirtiera en soporte de la gestión, tal como se manifiesta a continuación:

Una vez que relevamos todo este estado de las áreas mediante entrevistas personales con los líderes de las áreas, ahí sí con toda la información nos involucramos de lleno en lo que sería un relevamiento, no me gusta la palabra auditoría, un relevamiento para ver como estaban consolidadas las áreas internamente y cómo brindar soporte al resto de las áreas (Mariana Rodríguez, entrevista virtual, fecha 28-06-2023).

Como segundo paso en el proceso del armado del área de RR.HH. se trabajó en la confección de un proceso escrito de reclutamiento y selección en el cual se incluyeron los pasos necesarios para instrumentarlos formalmente. Estos fueron redactados por RR.HH. y luego revisados y aprobados por la dirección.

En el proceso de cambio resultó imprescindible el acompañamiento y el compromiso de la dirección. Lo dicho facilitó el camino hacia la profesionalización y permitió que el proceso se sostenga en el tiempo, en este sentido la entrevistada mencionó lo siguiente:

Hubo una decisión de la dirección de abordar este cambio, y si no hay acompañamiento de la dirección, cualquier decisión no prospera, una decisión no solamente verbal sino un compromiso que ayudó a implementar los cambios, hubo compromiso y se trabajaron con objetivos, si no, es inviable, si no hay ese compromiso desde la dirección nos quedamos en la mitad del camino (Mariana Rodríguez, entrevista virtual, fecha 28-06-2023).

Para dar continuidad al proceso de cambio, se centralizó la administración de personal en materia de control de ausentismo y de las licencias

varias, la que dejó de ser gestionada por las áreas para pasar a ser administrada completamente por Recursos Humanos, esto facilitó la implementación de reportes para la toma de decisiones.

En relación a los procesos de comunicación interna se implementaron canales formales, los que permitieron en principio informar al personal acerca de la operatoria diaria, sobre lo mencionado la entrevistada alude lo siguiente:

La comunicación era un desastre, un teléfono descompuesto, no había comunicación, nadie se enteraba de nada, hubo que trabajar mucho la comunicación interna... no hay nada peor que no haya comunicación porque eso ya te comunica algo, entonces ahí fomentamos unas carteleras internas, un mail interno, una intranet y también fomentamos las reuniones de equipos, que eso ayudó a que la gente sepa lo que pasaba fuera de sus escritorios (Mariana Rodríguez, entrevista virtual, fecha 28-06-2023).

En materia de compensaciones se incorporaron incentivos monetarios basados en conceptos de premios por presentismo, obsequios de fin de años y devoluciones en conceptos de viáticos por almuerzo. Estas prácticas ayudaron a incrementar el compromiso del personal, en esta línea la entrevistada menciona lo siguiente:

La única manera que se resolvió fue con motivación salarial, empezamos a dar premios por presentismo, premios a fin de año, a reintegrar conceptos por viáticos, eso fue un poco lo que más ayudó a que la gente se sienta más comprometida con la empresa (Mariana Rodríguez, entrevista virtual, fecha 28-06-2023).

Las prácticas incorporadas permitieron ordenar y centralizar los procesos generando una mejor comunicación y un aumento en el nivel de compromiso del personal con los objetivos del negocio.

## **Empresa: Vegan Cosmetic**

Por su parte la empresa Vegan Cosmetic desarrolló en primera instancia una estrategia integral con foco en las prioridades del negocio, lo cual permitió trabajar en la confección de manuales de procedimientos acordes al negocio.

Se formalizó un manual para llevar adelante la selección de personal, en el cual se incluyó informes escritos de las habilidades técnicas y blandas de los postulantes. Esto permitió crear una base de datos para dar seguimiento en programas de capacitación y desarrollo.

En materia de administración de personal se impulsó que las prácticas fueran autogestivas y para ello se incorporó un sistema mediante el cual los colaboradores pudieran generar requerimientos y también dar seguimiento a los mismos.

La incorporación de la autogestión permitió involucrar al personal en el proceso de cambio con la intención de que los colaboradores puedan sentirse parte de los procesos, generando así su compromiso con la gestión diaria tal como lo menciona el entrevistado a continuación:

Teníamos gente llegando tarde o gente que quizá no estaba motivada, logramos alcanzar el nivel de motivación, con un sentido de pertenencia más grande, el empleado veía que había cosas que venían mejorando (Emiliano Contreras, entrevista virtual, fecha: 11-07-2023).

Se trabajó fuertemente con los líderes de las áreas para implicarlos a participar en las decisiones y para ello se los instó a que generen sus propios reportes para elevarlos a la dirección.

Como parte de las prácticas softs para el armado del área de RR.HH. se crearon talleres psicológicos que aportaron apoyo emocional a los colaboradores. Se fomentaron encuentros programados con los jefes de áreas para incentivar la comunicación lo que repercutió en un aumento de la motivación y participación de los colaboradores.

Otras de las acciones llevadas a cabo fue la implementación del teletrabajo para algunos sectores administrativos con un seguimiento basados

en reportes semanales. Esta práctica repercutió en un mayor compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Durante el proceso de incorporación de las nuevas prácticas impulsadas por Recursos Humanos con el fin de alinear los objetivos de la empresa con los de los colaboradores, existieron algunos factores de resistencia al cambio asociados con el miedo a lo desconocido, desconfianza en las personas que impulsan los cambios y con la baja flexibilidad organizativa, al respecto el entrevistado menciona:

Las dificultades tenían que ver más que nada con la vieja escuela, con otra forma de pensar, con otra forma de relacionarse laboralmente y creer que con la implementación por ejemplo de home office es para que la gente esté sin hacer nada y no trabaje (Emiliano Contreras, entrevista virtual, fecha: 11-07-2023).

En este sentido algunos colaboradores más antiguos se sintieron amenazados por la presencia de nuevos integrantes y manifestaron resistencia a trabajar y colaborar en conjunto.

A pesar de las dificultades encontradas en la etapa de implementación de nuevos procesos, el área de RR.HH. desarrolló y potenció el capital humano, incorporando un sistema formal de selección de personal, se fomentó la participación en toma de decisiones por medio de encuentros programados en forma semanal, y se impulsó un sistema para agilizar la administración de personal.

En el siguiente paso se realizará una síntesis de los principales hallazgos encontrados en el presente trabajo.

### **4.3. Síntesis de los hallazgos**

Antes del proceso de creación del área de Recursos Humanos, las empresas entrevistadas no contaban con un área formal, sólo disponían de algunas prácticas muy enfocadas en la administración de personal.

El crecimiento organizacional llevó a las organizaciones a la necesidad de incorporar un área que no sólo se ocupe de la administración de personal, sino también que acompañe al proceso de profesionalización, implementando prácticas enfocadas en la gestión de los RR.HH. y ayudando a que las organizaciones se enfoquen en impulsar estrategias para cumplir con lo planeado.

En el proceso de incorporación del área de RR.HH. las empresas tuvieron que atravesar diferentes momentos, a continuación se mencionan los siguientes puntos de hallazgo.

- Debido a la ampliación de nuevos clientes y al aumento en la dotación del personal las empresas incorporaron un área para atender los temas referidos a la gestión de personas y que a su vez acompañe el objetivo del negocio.
- Las empresas sólo contaban con personas que se encargaban de las tareas básicas de administración de personal y liquidación de sueldos. No contaban con procedimientos destinados al seguimiento del personal ni tampoco con prácticas para el desarrollo de los colaboradores.
- Se incorporaron procesos escritos que antes no existían formalmente, lo cual ayudó al proceso de profesionalización y facilitó la comunicación entre las áreas y la coordinación de tareas.
- La incorporación de personal calificado y con experiencia ayudó a la estandarización de los procesos y a la incorporación de nuevas prácticas.
- El trabajo que se realizó con los coordinadores de áreas fue esencial para el establecimiento de políticas y procesos. Al principio se trabajó en la implementación y estandarización de las reuniones con los equipos para luego trabajar en la incorporación de objetivos de trabajo.
- Fue esencial el acompañamiento de los dueños de las empresas en las distintas etapas de formalización del área de RR.HH., esto facilitó la

incorporación de nuevas prácticas de gestión, lo que permitió generar la fluidez necesaria en dicho proceso.

- La incorporación de procedimientos formales en los procesos de reclutamiento y selección ayudó a alinear al personal con las estrategias y con la cultura organizacional, permitiendo disminuir el índice de rotación del mismo.
- Los reportes incorporados en cada área como prácticas disruptivas, permitieron crear una base sólida con datos para el seguimiento y control en la gestión, lo cual ayudó al proceso para la toma de decisiones.
- Las empresas entrevistadas si bien no contaban con una política salarial competitiva, en su lugar utilizaron otras herramientas para gestionar al personal. Implementaron programas para la contención de los colaboradores y para ello utilizaron gabinetes de ayuda psicológica.
- La centralización de las tareas de administración de personal permitió administrar eficientemente las prácticas para la toma de decisiones.
- Los programas de capacitación incorporados ayudaron a las empresas a mejorar la identificación del personal con los objetivos de la organización.
- Incorporaron herramientas simples pero efectivas para mejorar la comunicación: carteleras, reuniones con los líderes, e implementaron y estandarizaron la comunicación utilizando correos electrónicos y mensajes por WhatsApp.

## **5. Conclusiones del análisis del problema abordado**

En el análisis de las empresas entrevistadas se vislumbró la capacidad de adaptación de las organizaciones para profesionalizar la gestión de los Recursos Humanos. Pelliccia (2021) considera al respecto los desafíos que las PyMEs deben enfrentar en este aspecto, que van desde la fase inicial de emprender hasta mantenerse competitivos en un mercado cada vez más competitivo.

Como punto de partida de la investigación, se ha realizado un relevamiento utilizando para ello la metodología de entrevista cualitativa con foco en la gestión de RR.HH.; identificando cuáles fueron las prioridades que determinaron el inicio de la profesionalización del área y también los obstáculos que se le presentaron a cada organización a la hora de proponer nuevas formas de trabajo.

Detectados los problemas en la gestión interna de las empresas entrevistadas, basados en la carencia de un área de RR.HH. y en la imposibilidad de que los directivos de los negocios pudiesen abarcar todos los temas, dichos factores motivaron a las organizaciones a incorporar personal capacitado para impulsar la profesionalización y también así acompañar a la transformación organizacional.

Formalizar los procesos de división del trabajo, incorporar mandos medios, implementar una planificación estratégica, pensar a la organización como un sistema y no como partes, permitió que el área de RR.HH. se integre dentro de la organización, no como un área operativa sino dentro de la actividad estratégica del negocio (Filion, Cisneros Martínez y Mejía Morales, 2011).

De acuerdo a la investigación realizada, se evidenció que las PyMEs tenían prácticas informales de gestión con características intuitivas y no profesionales. No contaban con reportes ni procesos escritos, lo que impedía generar bases sólidas para la eficiencia en su gestión obstaculizando además la toma de decisiones.

La inadecuada gestión basada en el criterio personal del dueño llevó a que no existieran normas explícitas, políticas, ni procedimientos. La ausencia de

procedimientos formales imposibilitaba a las empresas a avanzar hacia la profesionalización (Martínez, 2013).

Si bien se trabajó en materia de implementación de nuevas prácticas, la centralidad en la toma de decisiones por parte de los dueños, produjo problemas en el liderazgo. Biasoli Blanco (2017) menciona que a medida que la organización se vuelve más compleja se precisa de profesionales capaces para obtener una eficiente toma de decisiones.

De acuerdo con lo manifestado por los responsables de Recursos Humanos, se pudo observar aquellos problemas que surgieron de la gestión informal. La rotación de personal es una consecuencia negativa porque implica pérdida de talentos imprescindibles en cualquier organización y especialmente en los casos de aquellas empresas que están creciendo. Como así también se detectaron obstáculos en la comunicación por decisiones arbitrarias tomadas por parte del dueño o dueños de las PyMEs.

Se evidenció en el análisis que las prácticas comunicacionales carecían de una planificación formal y tampoco estaban basadas en una estrategia. Iurcovich (2012) subraya que la comunicación gestionada de forma reactiva impide la mejora en los procesos y también afecta su legitimidad.

El análisis acerca de la cultura organizacional permitió identificar dos tipos de elementos culturales: los factores observables, como así también las problemáticas que ocasionaron la ausencia de los mismos. En este sentido Martínez (2013) identifica dos factores, los visibles, caracterizados por referencias explícitas como el lenguaje, las normas y procedimientos, y por otro lado los elementos invisibles como las creencias y supuestos que solo pueden detectarse mediante un análisis profundo y con la ayuda de herramientas específicas.

Considerando los subsistemas que las PyMEs introdujeron en el proceso de creación del departamento de RR.HH. con la intención de profesionalizar el área y de acompañar a la firma, se analizaron cualitativamente el grado de desarrollo de los subsistemas implementados en cada organización.

Se elaboró un gráfico que permite visualizar los avances en materia de incorporación de procesos formales basados en los resultados de las entrevistas cualitativas y se les asignó una ponderación estimativa, utilizando para ello tres niveles, alto, medio y bajo, con el fin de analizar y explicar el desarrollo alcanzado por los subsistemas de RR.HH. en cada empresa.

Las empresas entrevistadas implementaron procedimientos basados en la necesidad de cada organización, creando procesos para las diferentes etapas, congruentes con los objetivos organizacionales. Pujol, Dall'Asta y Erbes, (2014) afirman que los primeros procesos desarrollados por las PyMEs en etapas evolutivas de profesionalización son prácticas de selección, para luego ya en una fase más desarrollada incorporar prácticas de evaluación y desarrollo.

Así es que se observó un mayor nivel de evolución de procesos en la empresa Sanatorio de Cuidados Agudos, en comparación con las empresas Ambulancias Asistenciales y Vegan Cosmetic; siendo que esta última es la que menos desarrollo alcanzó.

De acuerdo a lo mencionado, la empresa de Sanatorios de Cuidados Agudos tuvo un gran avance en comparación con las otras empresas. López Suárez, Tricás Preckler y Toledano O'Farril (2012) consideran que las empresas que presentan un mayor grado de maduración en sus prácticas, son aquellas con más tiempo desarrollándolas.

En el desarrollo e incorporación de procesos de reclutamiento y selección; la empresa Sanatorios de Cuidados Agudos tuvo un nivel alto, Ambulancias Argentinas alcanzó un nivel medio y la empresa Vegan Cosmetic quedó en un nivel bajo. Como práctica que complementa al de selección, la inducción tuvo un alto nivel en la empresa Sanatorios de Cuidados Agudos, y se mostró con un nivel bajo en las empresas Ambulancias Asistenciales y Vegan Cosmetic.

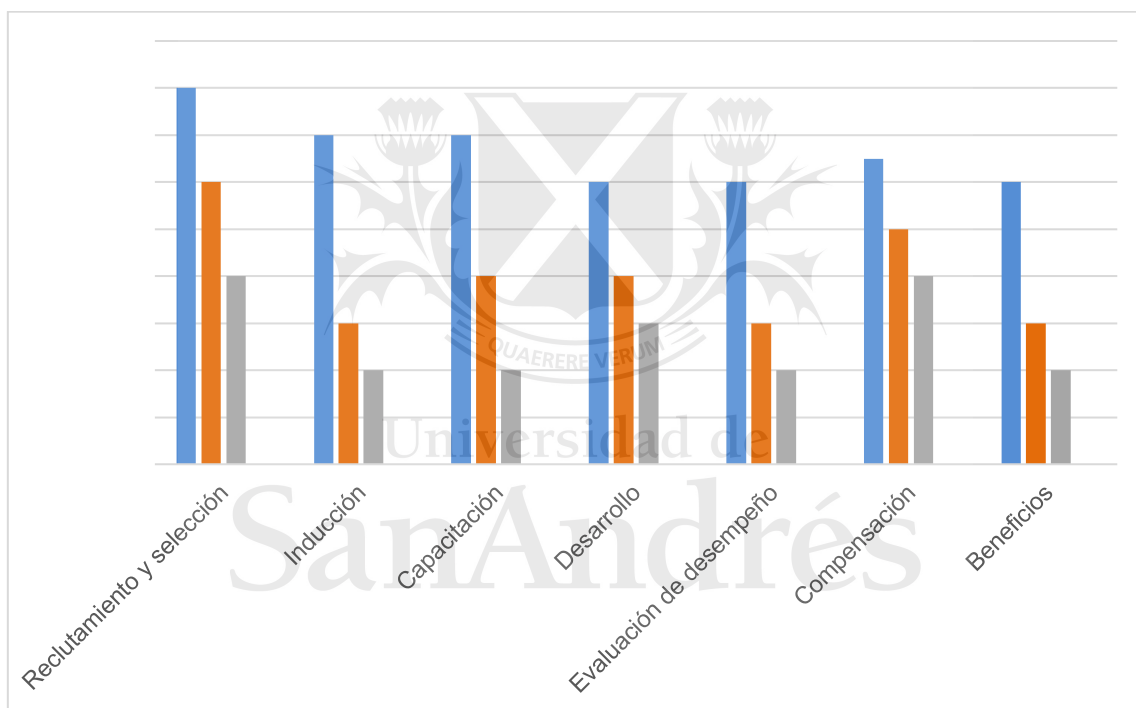
Para el caso de la implementación de programas de capacitación y desarrollo, Sanatorios de Cuidados Agudos tuvo un nivel alto y se vieron con un nivel bajo a Ambulancias Asistenciales y Vegan Cosmetic.

En cuanto a la evaluación de desempeño, Sanatorio de Cuidados Agudos tuvo un nivel alto de desarrollo, y con nivel bajo se encontraron a las empresas Ambulancias Asistenciales y Vegan Cosmetic.

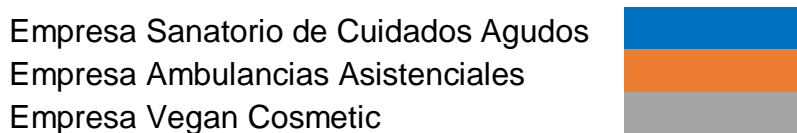
Por último, el análisis gráfico del subsistema de compensación y beneficios reveló un alto nivel en la empresa Sanatorio de Cuidados Agudos, en contraste con los niveles bajos que se observó en Ambulancias Asistenciales y Vegan Cosmetic.

**Cuadro II:**

Grado de desarrollo de los subsistemas de RR.HH.



Fuente: elaboración propia en base a un análisis cualitativo de las entrevistas.



**5.1. Diagnóstico organizacional**

Se entiende por diagnóstico aquella instancia en la que se analizan los aspectos de las organizaciones entrevistadas con el fin de evaluar la situación

de las mismas. Con este análisis se pretende analizar la condición observada en las empresas, sus obstáculos, debilidades y potencialidades.

A través de la metodología utilizada fue posible obtener las percepciones de las personas que participaron en el proceso de cambio con la incorporación del área encargada de liderar la gestión de personas.

De acuerdo a lo revelado en el trabajo, se observó que la organización del Sanatorio de Cuidados Agudos poseía una estructura informal basada en prácticas muy básicas de administración de personal, lo cual resultó funcional por varios años, hasta que la organización se complejizó y fue necesario implementar nuevas estrategias, las que fueron impulsadas a partir del ingreso del director general.

La centralización en la toma de decisiones por parte de los propietarios del Sanatorio, una característica común en las PyMEs, generó una sobrecarga operativa para la dirigencia. Esta sobrecarga dificultó la profesionalización de la gestión de RR.HH. y creó una relación de gran dependencia entre los propietarios y los colaboradores.

El análisis de la gestión del Sanatorio reveló una concentración del poder en la figura del propietario, quien asumió tareas que no aportaron valor a la organización. En esta misma línea, Fillion, Cisneros Martínez y Mejía-Morales (2011) consideran que para descentralizar la administración y mejorar la gestión es necesario implementar un modelo participativo que incorpore a los mandos medios en la toma de decisiones.

En este sentido, para contrarrestar la dependencia en la gestión centralizada y avanzar hacia la profesionalización, se introdujo la delegación de responsabilidades con la llegada del director general. Biasoli y Blanco (2017) resaltan la importancia de incorporar el proceso de delegar en una etapa de profesionalización, lo que permitirá descentralizar la toma de decisiones.

Así es que se produjeron avances importantes en materia de implementación de procedimientos formales desde Recursos Humanos, lo que permitió avanzar hacia la profesionalización. Se impulsaron nuevas herramientas de gestión y se dejaron atrás los procedimientos intuitivos e informales. No

obstante, aún se percibe la existencia de obstáculos a la hora de llevar a cabo determinadas prácticas.

A pesar de la incorporación de innovaciones en el proceso de profesionalización, se observaron dificultades y cierta resistencia de los colaboradores a la hora de ponerlas en práctica.

Se percibió que los colaboradores del Sanatorio no comprendieron la utilidad de la evaluación de desempeño por falta de una estrategia comunicacional y dado que los resultados no estaban atados a ningún incentivo, lo que provocó desmotivación en ellos. Así, es necesario resaltar que la incorporación de políticas de reconocimientos, adecuadamente implementadas, pueden actuar como un elemento motivacional intrínseco con consecuencias positivas sobre el compromiso y el desempeño en la organización.

Por otra parte, se observó una falta de capacitación en los mandos medios en temas de liderazgo y una escasez de herramientas para generar una retroalimentación eficiente. Melamed (2012) considera necesario una gestión organizacional basada en un liderazgo positivo para incidir favorablemente en la motivación y el desempeño de las personas.

Además, se detectó que el proceso de comunicación del Sanatorio no estaba acompañado de un liderazgo efectivo, lo que generó una baja en la motivación de los colaboradores y la pérdida del foco dirigido a la fluidez necesaria para un proceso de transformación.

Asimismo, en el proceso del armado formal del área de RR.HH. del Sanatorio, se encontró que las políticas de comunicación no estaban acompañadas de elementos motivacionales. Iurcovich (2012) subraya la importancia de generar procesos desde un abordaje estratégico para obstaculizar el avance de prácticas diseñadas desde una mirada intuitiva.

A pesar de implementar sólidos programas de capacitación técnica, la ausencia de programas para desarrollar habilidades blandas limitó el despliegue del potencial de los colaboradores y su evolución hacia la profesionalización.

## **Empresa: Ambulancias Asistenciales**

Antes del inicio del proceso de profesionalización, la empresa Ambulancias Asistenciales no contaba con procesos escritos ni con una estrategia para la planificación de políticas. En este sentido, Vogelman (2008) señala que la falta de estrategia obstaculiza la gestión profesional en cualquier organización e impide generar bases sólidas para acompañar los cambios.

En este sentido, para mejorar la gestión y profesionalizar el negocio, decidieron implementar el área de RR.HH., mediante el soporte de una consultora externa, sin embargo, los procesos ejecutados fueron muy poco desarrollados. Penna (2008) agrega que el tiempo es un factor que juega un papel fundamental para el desenvolvimiento de políticas enfocadas en mejorar y acompañar el desarrollo organizacional.

De acuerdo a lo mencionado por la entrevistada, como primera medida se definió un proceso claro de reclutamiento y selección, lo cual permitió incorporar personal basado en procedimientos escritos. Sin embargo, Martínez (2013) agrega la importancia de contar con un proceso de descripción de puestos, herramienta que complementa dicho proceso, lo cual permite alinear al personal con los objetivos de la organización.

La no vinculación del personal con el propósito organizacional de la empresa, conllevó a pérdidas de talentos necesarios en la etapa de profesionalización, lo que debilitó y retrasó el proceso de creación del área formal de gestión de personas.

En materia de prácticas formales implementadas, se observó la incorporación de acciones tendientes a formalizar la gestión, para esto se sumaron algunas prácticas simples de comunicación. Sin embargo, Iurcovich (2012) considera que para obtener una mayor efectividad en la planificación e incorporación de prácticas, la misma debe estar sustentada desde la motivación.

La incorporación de personal calificado en mandos medios posibilitó el desarrollo de programas de capacitación técnica en la empresa Ambulancias. Sin embargo Martínez (2013) menciona que la carencia de evaluaciones para medir resultados y detectar áreas de mejora limita la efectividad.

Esta escasez de herramientas en los procedimientos de capacitación que permitan mejorar los procesos, dieron como resultado un estancamiento en el desarrollo de la profesionalización del área de RR.HH. e impidieron que los colaboradores pudieran desarrollarse.

En materia de compensaciones, fueron incorporadas políticas de incentivos, con el propósito de generar mayor compromiso en los colaboradores. No obstante, Hidalgo y Piasco (2015) consideran que las políticas compensatorias deben ser analizadas cuidadosamente, ya que su implementación influye directamente en los resultados económicos.

Más allá de las consecuencias económicas que generan la implementación de políticas de incentivos en una PyME, se observó el impacto en el bienestar que produjo en los colaboradores lo que ayudó a mejorar el clima laboral y en algunos casos elevó el nivel de compromiso con la organización.

En este sentido, se percibió que los colaboradores estaban satisfechos y comprometidos con la organización y se encontraban en condiciones de afrontar desafíos adicionales. Melamed (2012) agrega que las recompensas externas influyen en el aumento de satisfacción y compromiso con la empresa, facilitando el avance hacia la profesionalización.

Por su parte, la empresa Vegan Cosmetic incorporó un Gerente de RR.HH., quién impulsó la creación y la profesionalización del área de RR.HH. Como primera medida, estimuló la centralización de las tareas de administración de RR.HH. y a su vez impulsó la incorporación de nuevas prácticas de gestión.

Sin embargo, a pesar del camino hacia la profesionalización y conformación del área de capital humano, se observó la presencia de procesos incompletos, los cuáles no fueron planeados de acuerdo a los objetivos de la organización.

La precariedad en la gestión influyó en que la organización no avance hacia la profesionalización, muestra de esta fragilidad son los procesos incompletos, falta de planeamiento a corto, mediano y largo plazo.

En materia de reclutamiento y selección, incorporaron una metodología de abordaje profesional con un análisis psicológico profundo de las características de los postulantes. No obstante, los informes no estaban basados en una descripción de puestos, sino más bien en características personales de comportamientos.

La definición previa de los objetivos organizacionales es fundamental para la elaboración de una descripción de puestos adecuada, ya que permite identificar las competencias y habilidades requeridas para cada cargo. Martínez (2013) subraya la necesidad de tener definido las características requeridas de un puesto, lo que posibilita alcanzar metas y objetivos de la organización.

La falta de una visión integral por parte de Vegan Cosmetic llevó a que el área de RR.HH. se estructurará desde un enfoque administrativo y no desde una mirada estratégica. Ulrich (2006) recalca que para agregar valor y profesionalizar el área de RR.HH. se requiere; ejecutar las estrategias, eficientizar la administración, gestionar al personal y transformar a través del cambio.

En la etapa de profesionalización es importante el acompañamiento de los dueños como verdaderos líderes del cambio. Sin embargo, se observó un bajo nivel de acompañamiento por parte de los dueños del negocio, quienes no se involucraron en la planificación de una estrategia integral. En este sentido, Ghiglione (2015) menciona que la escasa participación de la dirigencia en la profesionalización debilita la evolución de la organización y el desarrollo de las personas (Ghiglione, 2015).

La delegación como parte del proceso de profesionalización requiere que los directivos/dueños del negocio puedan no sólo delegar las funciones, sino también acompañar la gestión en el proceso del cambio. En este sentido, se observó que por desconocimiento o impericia la delegación fue incompleta, ya que sólo se produjo a un nivel operativo y no estratégico.

En otro orden de ideas, una de las buenas prácticas implementadas fue la de incentivar la participación de los líderes en las decisiones de la gestión diaria. Esto impulsó la comunicación y el diálogo con todas las áreas. No

obstante, Molinari, Tavella y Santamaria (2004) la no planificación integral conlleva a implementar procesos de forma aislada, lo cual repercute en la estructura organizacional y en la generación de políticas eficientes y sustentables.

La falta de una estrategia general fue un común denominador en las empresas analizadas. Así, la ausencia de un planeamiento estratégico integral dificultó la implementación y el desarrollo fluido de algunas prácticas. En otro sentido, un aspecto común presentes en las organizaciones analizadas fue la incorporación de los procesos de reclutamiento y selección como primera medida.

En líneas generales la implementación del área de RR.HH. o profesionalización de la gestión en una PyME requiere de tiempo, de profesionales idóneos con conocimientos para el desarrollo de procesos, y de dueños convencidos para llevar adelante el cambio.

En base a los hallazgos del diagnóstico llevado a cabo en esta investigación y con el propósito de cumplir con el objetivo de realizar una guía de trabajo para armar el área de RR.HH. en una PyME, se proponen a continuación las siguientes líneas de recomendaciones para lograr una incorporación y profesionalización del área de Gestión de Personas.

Como se observó hasta aquí, son varios los factores que influyen en el proceso de creación del área de RR.HH. A continuación se expondrá un listado de acciones en principio necesarias de tener en cuenta para el adecuado armado de una guía que ayude a la creación del área de Recursos Humanos en PyMEs.

## **6. Recomendaciones para la acción**

Estas recomendaciones intentan servir como guía para el armado del área de RR.HH. No se pretende que su aplicación sea única para todas las PyMEs ya que la efectividad de las prácticas sugeridas en este trabajo, dependerá de la flexibilidad, la cultura, el tipo de industria, el tamaño, los recursos económicos, el tipo de cliente y la antigüedad en el mercado.

Más allá de las características de la empresa, lograr que los Recursos Humanos estén integrados de un modo estructurado y ordenado es lo más relevante para cualquier organización. Por esta razón, es ideal contar con especialistas que gestionen al personal y alineen la estrategia con la estructura organizativa.

Crear un sector de Recursos Humanos desde cero es un proceso que implica tiempo y esfuerzo para alinear las políticas con los objetivos organizacionales. La competitividad de una empresa, del tamaño que sea, dependerá de la capacidad, competencia y desarrollo que tenga su equipo humano.

Esta guía fue diseñada para ayudar a los líderes y responsables de Recursos Humanos a desarrollar el área de forma eficiente y estratégica adaptándose a las necesidades y recursos de la organización.

En base a los hallazgos del presente estudio, se presentan a continuación los procesos recomendados para la implementación del área de Recursos Humanos en una PyME.

### **Primera Etapa: Visión y Misión**

Se constató en las empresas analizadas la presencia de estructuras informales y la carencia de procesos atados a una estrategia. En este sentido como primera acción se recomienda facilitar la incorporación de un plan integral conjuntamente con los dueños/directivos del negocio.

En esta línea, el primer paso para idear una estrategia es escribir la misión de la empresa que ayude a responder que hace el negocio, como lo hace

y para que lo hace. Estas preguntas motivarán e impulsarán los propósitos que persigue la organización.

La definición de una estrategia facilitará el vínculo entre la organización y el medio que la rodea. Una vez definida deberá ser revisada periódicamente para considerar los cambios del entorno interno y externo.

En sentido contrario, como se pudo observar en la empresa Vegan Cosmetic la ausencia de estrategias estuvo basada en la falta de tiempo que requiere su planificación, debido a que los temas urgentes obstaculizan generalmente los temas importantes. En este sentido Filion, Cisneros Martínez y Mejía Morales (2011) agregan que la gestión de Recursos Humanos es considerada una actividad secundaria y no integrada dentro de la estrategia del negocio.

En este sentido cabe mencionar otras barreras que obstaculizan la incorporación de una estrategia en una PyME: la insuficiencia de conocimientos en los procesos de planificación por parte de la dirigencia y la falta de compromiso de la alta dirección.

En la misma línea, la centralidad de las decisiones por parte de los dueños, la escasa preparación de los responsables para llevarla a cabo y el poco interés con los objetivos organizacionales, funcionan como restricciones que obstaculizan su implementación.

Se recomienda para contrarrestar lo mencionado, establecer una agenda con encuentros programados con los dueños de las PyMEs e involucrar a los líderes de las áreas. Gerenciar e instaurar al proceso estratégico como algo prioritario, facilitará su implementación de una forma ordenada, coherente y sistematizada.

Por el contrario, el descuido por no contar con una estrategia definida, traerá como consecuencias un bajo desarrollo organizacional, un crecimiento que no se sostiene en el tiempo y un desarrollo deficiente de las políticas de RR.HH.

Por otro lado, una de las características positivas presentes en las PyMEs analizadas, es su estructura flexible. Esta particularidad permitió obtener una mayor agilidad en la toma de decisiones, ya que este tipo de organización posee un grado menor de burocracia y niveles de aprobación que las grandes empresas, lo cual facilitó la adaptación a los cambios.

Luego de formular la estrategia integral que facilitará crear un plan de Recursos Humanos acorde a la organización, el paso siguiente será analizar en qué situación se encuentra la empresa en materia de gestión del personal.

### **Segunda Etapa: Análisis Interno**

Todas las organizaciones deben trabajar para conseguir una mejora continua en un mercado en constante cambio, para definir la dirección y evolución de la empresa debe conocer la situación actual.

Es oportuno mencionar que el referente del área de Recursos Humanos será el responsable de coordinar y administrar el análisis interno de la organización, tal como sucedió en las empresas entrevistadas. Esta acción permitirá contar con un diagnóstico de la situación organizacional, lo que a su vez propiciará conocer los factores que facilitarán o dificultarán la incorporación de procesos de RR.HH.

En este sentido, en una de las empresas analizadas, se realizó una encuesta de clima al interior de la misma lo que permitió contar con una aproximación de la situación interna facilitando la realización de un diagnóstico. La participación activa de los colaboradores y especialmente de los líderes de equipos ayudaron a contar con una visión completa de la organización.

El análisis permitirá conocer las características, habilidades y capacidades que dispone la empresa. Asimismo esta acción permitirá detectar las debilidades y fortalezas de la organización.

Además el análisis contribuirá a tomar medidas que potencien las fortalezas, minimicen los puntos débiles y proporcionará métodos de trabajo más efectivos y eficientes.

Para realizar una investigación interna se pueden utilizar diferentes herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una de las matrices más utilizadas para evaluar a las organizaciones, la cual permitirá instrumentarlo de forma eficiente.

Por el contrario, y como se pudo observar en la empresa Vegan Cosmetic la falta de análisis que la colocó en una posición desfavorable en comparación con las otras empresas, lo que provocó un ineficiente desarrollo de procesos.

A continuación se desarrollarán los procesos necesarios para la incorporación formal del área de Recursos Humanos en una PyME.

### **Tercera etapa: Sistema de Indicadores**

Una vez definida la estrategia organizacional y realizado el análisis interno, la siguiente acción será definir aquellos procesos necesarios para llevar a cabo la estrategia y formar el área de RR.HH.

Como primer paso hacia la ejecución de la estrategia, se estima necesario la confección de un sistema de indicadores de medición de objetivos. Esto permitirá monitorear la eficiencia de los procesos claves para la profesionalización de la gestión de Recursos Humanos y proporcionará información oportuna acerca de si la empresa se dirige hacia la dirección deseada.

Se recomienda desarrollar indicadores acordes a las necesidades de la organización, ellos pueden ser implementados para conocer la tasa de rotación del personal, de la productividad, de la eficiencia y eficacia en la gestión, entre otros.

En términos de gestión de Recursos Humanos, permitirá diagnosticar y evaluar el cumplimiento de los resultados esperados de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización. Por el contrario, la ausencia de indicadores obstaculizará dirigir las acciones hacia la mejora continua.

Como se evidenció en el análisis de las empresas entrevistadas, la falta de esta práctica estuvo fundamentada en el desconocimiento de los

responsables de la gestión y en el no involucramiento de toda la organización con la estrategia, lo que tuvo como consecuencia la incorporación de procesos ineficientes causados por decisiones equivocadas.

Para contrarrestar los obstáculos descritos previamente se sugiere, la implementación de indicadores simples y comprensibles para toda la organización, que resulten relevantes para la gestión y que a su vez sean sistemáticos, es decir, que contengan una periodicidad para su análisis.

Los indicadores muestran información valiosa para la toma de decisiones en torno a temas como ausentismo, rotación, capacitación, accidentes y clima laboral, entre otros. Los datos no aportan nada por sí solos, el valor está en su utilización a través de la comparación con otros factores, y esto dependerá de la relevancia que cada organización otorgue a los mismos.

De acuerdo al análisis de las PyMEs analizadas, su estructura organizacional dificulta llevar a cabo acciones enfocadas en la estrategia, debido principalmente a barreras internas: el desconocimiento e incapacidad de liderazgo y de la carencia de profesionales de RR.HH.

Para sortear estas barreras, es necesario contar con la experiencia de profesionales en Recursos Humanos idóneos en temas de gestión organizacional, quienes ayudarán a implementar y ejecutar políticas acordes a las etapas de cada organización.

En esta etapa, se recomienda recurrir a los servicios de una consultora en RR.HH. para que facilite la incorporación de personal eficiente en materia de gestión de personal y desarrolle políticas congruentes con los objetivos de la organización, sin embargo la escasa utilización de estas consultoras por parte de la dirigencia Pyme está arraigada en los costos que implica su contratación.

Estos proveedores externos pueden proporcionar profesionales idóneos para llevar adelante un plan estratégico empresarial y además brindan una variedad de servicios. La ventaja de contratar sus servicios posibilita que la empresa no tenga que absorber el costo de incorporar un área.

Como se pudo observar en la empresa Ambulancias Asistenciales, la utilización de los servicios de una consultora externa permitió a la dirección y al responsable de la gestión integral del área de Recursos Humanos concentrarse en delimitar y desarrollar una estrategia para facilitar la profesionalización.

Lo ya dicho permitirá la interacción eficiente con toda la organización, facilitará la correcta asignación de recursos necesarios para la profesionalización del área y ayudará a minimizar los obstáculos que se presenten en el proceso de creación formal del área de RR.HH.

#### **Cuarta etapa: Comunicación**

Como siguiente paso para avanzar en una guía que facilite la creación del área de Recursos en una PyME será implementar un sistema de comunicación eficiente, esto permitirá comunicar el plan de Recursos Humanos para la creación del área.

Se pudo observar en las PyMEs un sistema de comunicación para difundir la información hacia el interior de la organización, pero no estaban sustentadas e implementadas desde una mirada estratégica, una muestra de ello son los mecanismos de resistencia de los colaboradores a la hora de llevar a cabo algunas prácticas.

Para facilitar el compromiso del personal, se sugiere que todas las políticas comunicacionales sean gestionadas desde un enfoque bidireccional. Esto se consigue cuando hay un intercambio de información a través de una retroalimentación continua, empleando para el programas comunicacionales ejecutados en etapas.

Por su tamaño las PyMEs analizadas no contaban con los mismos recursos que las grandes empresas para el desarrollo de políticas comunicacionales, es por eso que se sugiere la incorporación de prácticas simples tales como la implementación de carteleras, buzón de sugerencias, reuniones de equipos y encuestas.

En este sentido, se recomienda realizar una estrategia comunicacional basada en una planificación en la que se reflejará cuáles serán los mensajes a

comunicar, los canales para asegurar el éxito de la estrategia y cómo lo vamos a medir.

Todas estas acciones deberán quedar registradas de forma escrita, lo que permitirá darles seguimiento a fin de relevar su grado de efectividad. La formalización de esta herramienta optimizará la vinculación de los procesos entre las áreas, mejorará las relaciones entre los colaboradores y a su vez ayudará a gestionar el talento.

### **Quinta etapa: Descripción de perfiles**

Posteriormente a la implementación de las acciones de comunicación, se recomienda la creación de un proceso de descripción de los perfiles necesarios para cumplir con los objetivos de la organización. Esta herramienta funciona como un insumo necesario para diseñar posteriormente procesos de selección de personal, y contribuyan también al diseño de planes de compensaciones y beneficios.

Las dificultades observadas en las empresas entrevistadas, para la incorporación de esta valiosa herramienta están basadas en el desconocimiento por parte de los responsables, el tiempo necesario que implica su confección y que su implementación es dejada de lado por la urgencia de otras prioridades.

De acuerdo a lo manifestado, se sugiere para su elaboración emplear un método simple de entrevistas con los responsables o referentes de áreas, en las cuales se plasme en un documento las funciones, habilidades necesarias y los objetivos de cada puesto de trabajo.

Esta herramienta permitirá realizar procesos de reclutamiento y selección más eficaces ya que estarán enfocados en la descripción de los elementos necesarios para cada rol.

En el siguiente paso se describirán aspectos para generar procesos eficientes de reclutamiento y selección.

## **Sexta etapa: Proceso de reclutamiento y selección**

Una vez definida la descripción de perfiles necesarios para la organización, se recomienda como siguiente acción la implementación de un proceso de reclutamiento y selección. Para ello es necesario que los pasos de esta práctica se definan por escrito y que los mismos se encuentren alineados con los objetivos de la organización.

Para definir un proceso eficiente de reclutamiento y selección, se aconseja analizar las vacantes actuales y futuras y cuáles son los requisitos para llevarlos a cabo, posteriormente realizar una publicación de las ofertas para atraer a los candidatos interesados, realizar el análisis de las postulantes y por último seleccionar a los perfiles adecuados.

El proceso de reclutamiento y selección es una de las prácticas más utilizadas en cualquier organización. Su importancia radica en contratar a los talentos necesarios para cumplir con los objetivos organizacionales.

Para profesionalizar la práctica y gestionarlo proactivamente, se sugiere elaborar un plan de trabajo determinando las futuras necesidades conjuntamente con los líderes de áreas. Lo mencionado ayudará a minimizar el impacto de la rotación, ya que se contará con una base de datos para cubrir vacantes y configurará así equipos eficientes de trabajo.

Los pasos necesarios para implementar el proceso de selección estarán determinados por la demanda de las organizaciones, y para ello se sugiere confeccionar un diagrama de flujo que reflejará las etapas del procedimiento, desde la búsqueda de personal hasta su contratación.

La incorporación del diagrama permitirá identificar las fases del proceso de una manera clara y ordenada, lo que evitará confusiones o malos entendidos en la comunicación entre las partes intervinientes, permitiendo identificar demoras y de esa manera eficientizar la práctica.

Sin embargo, más allá del tiempo que requiere el proceso de profesionalización de una PyME, se observó en las empresas entrevistadas una

falta de sistematización en los procedimientos de selección, lo que obstaculizó la eficiencia.

Para mejorar esta problemática mencionada se aconseja definir claramente los perfiles de puestos, utilizar múltiples métodos de evaluación, promover la diversidad e inclusión de los candidatos y proporcionar una retroalimentación positiva a los postulantes.

Como se constató en el presente estudio, la incorporación del proceso de selección fue una de las primeras medidas implementadas por las PyMEs para profesionalizar la gestión de RR.HH. Sin embargo, esta práctica habitual en las organizaciones, no estuvo planificada ni alineada a la estrategia de la organización.

#### **Séptima etapa: Inducción**

Para gestionar el talento y alinearlos a la organización se recomienda como siguiente medida desarrollar un proceso formal de inducción. Esta acción facilitará que las nuevas personas incorporen la cultura organizacional, conozcan a sus equipos de trabajo y perciban desde el principio de la relación laboral la sensación de bienestar y pertenencia.

Para conseguirlo se recomienda describir el proceso en pasos: registrar el primer contacto con el postulante, el seguimiento en el proceso, una vez incorporado, efectuar la presentación de la empresa y de sus compañeros, luego realizar las cuestiones de documentación necesarias para el ingreso, brindar capacitación para el desempeño eficiente en el rol y realizar el seguimiento.

Como ya se mencionó, el proceso de inducción no termina cuando el colaborador ingresa a la empresa, sino que debe continuar durante la etapa de adaptación a la cultura organizacional. Para ello se recomienda elaborar un plan de acompañamiento y formación que generará en los nuevos colaboradores la motivación necesaria para cumplir con los objetivos de la firma.

Se observó en las empresas entrevistadas, que el proceso de inducción no estaba desarrollada en dos de las tres organizaciones entrevistadas. De acuerdo a lo analizado, se recomienda incorporar un proceso formal pensado y

alineado a los objetivos organizacionales, que facilite el desempeño a través de etapas de aprendizajes y de adaptación organizacional.

Todo el proceso inductivo debe ser pensado y gestionado en forma colaborativa con los líderes de áreas, ya que esto permitirá compartir el liderazgo, aumentará la implicación con la tarea, potenciará el desarrollo personal y facilitará el desarrollo de los colaboradores.

### **Octava etapa: Capacitación y Desarrollo**

Para continuar en el proceso hacia la profesionalización, y como siguiente paso se recomienda implementar estrategias que contemplen programas de fidelización y atracción de talentos, orientados en la motivación y a la reducción de costos por rotación de personal.

El desarrollo de los colaboradores para cumplir con metas organizacionales, permite identificar las necesidades actuales y futuras del personal, determinar las competencias necesarias, planificar la formación requerida y establecer los plazos para su aplicación.

En este sentido para crear un programa de formación y desarrollo en una PyME, se deberá incorporar en diferentes etapas: crear las metas necesarias, identificar las habilidades que se necesitan para cumplir con lo requerido, realizar una análisis de las brechas que permite comparar habilidades presentes y requeridas en el futuro y por último ofrecer una capacitación formal para cumplir con los objetivos.

Incluir programas de capacitación con instancias formales, programas de formación continua y mentorías, los que ayudarán a que las personas puedan mejorar sus habilidades y fortalecer su compromiso con la organización.

Considerando la escasez de recursos de las PyMEs para implementar programas de capacitación, se recomienda ejecutar como primera medida un diagnóstico de las necesidades y fomentar los encuentros con los líderes de áreas para que éstos sean verdaderos mentores con los colaboradores.

Invertir en capacitación proveerá a los colaboradores las herramientas que les permitirán desarrollarse profesionalmente, a su vez resultará una

inversión indispensable para la sostenibilidad y productividad de largo plazo para cualquier compañía.

Aún conscientes de esta realidad, la mayoría de las empresas, especialmente las PyMEs carecen de recursos económicos necesarios para facilitar el acceso a formación de buena calidad para los colaboradores. El dinero a invertir se convierte en el principal obstáculo y el segundo es la disposición de tiempo laboral necesario de los colaboradores.

Seguidamente, se sugieren cuatro alternativas que facilitarán el aprendizaje con bajo presupuesto; la primera será aprovechar las plataformas educativas gratuitas disponibles en internet, la segunda permitirá aprovechar los conocimientos de algunos miembros del equipo y convertirlos en capacitadores de sus compañeros, la tercera alternativa será establecer alianzas con instituciones educativas, con la posibilidad de obtener descuentos y/o becas y la última será asumir un porcentaje del costo del curso elegido por el colaborador que sea de interés para la empresa.

Independientemente de la forma utilizada para capacitar al personal, es importante establecer objetivos claros a alcanzar; diseñar un programa de trabajo, desarrollar un cronograma de acción y evaluar los resultados, lo cual permitirá formalizar y desarrollar la herramienta.

En este sentido, contar con un plan de formación mejorará la productividad, el desempeño, optimizará la motivación de los colaboradores, reforzará el compromiso con el puesto y aportará a la reducción en los índices de rotación.

### **Novena etapa: Compensación y Beneficios**

En materia de compensaciones y beneficios, se pudo observar en las empresas analizadas un bajo desarrollo de políticas compensatorias. Se conoce la importancia de las recompensas como factor de atracción y fidelización para los colaboradores, sin embargo las políticas no estuvieron sustentadas ni planificadas integralmente.

Para crear un plan de compensaciones y beneficios acordes a las posibilidades de cada organización se recomiendan los siguientes pasos: la importancia de fijar los objetivos del plan, realizar una valoración de puestos y niveles del personal, establecer qué tipos de políticas se implementarán, si serán basados en lo económico y/o relacionados al salario emocional y por último realizar la comunicación del plan de compensaciones.

A la hora de incorporar paquetes de compensaciones y beneficios para los trabajadores, es importante tener en cuenta una serie de factores; la estrategia general, el presupuesto y las preferencias de los colaboradores.

El desarrollo de un plan de compensación y beneficios requiere de una planificación estratégica y la toma de decisiones inteligentes en cuanto a qué beneficios otorgar y cuáles no. Comprender y analizar el impacto económico que esto genera ayudará a la eficiencia en el plan.

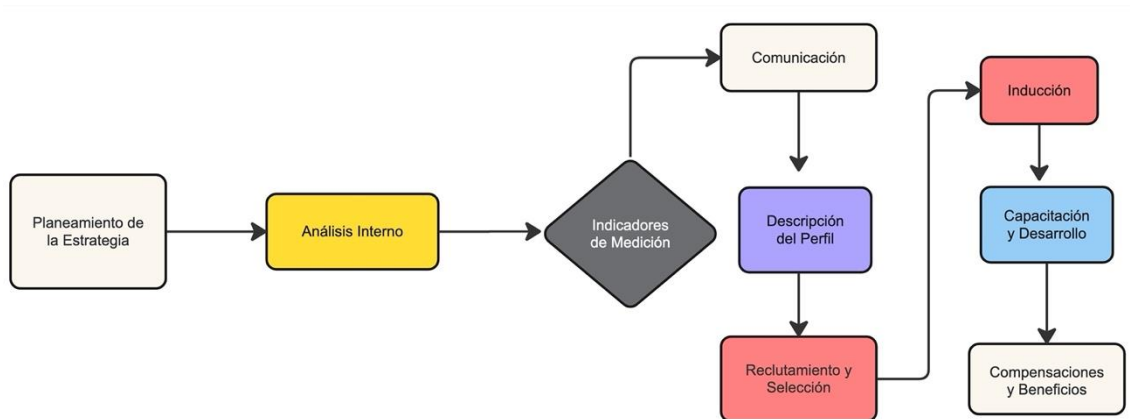
A fin de fidelizar al personal se sugiere incorporar a los programas un plan de premios y reconocimientos basados en las preferencias de los colaboradores. Esto permitirá aumentar el compromiso, mejorará el desempeño y a su vez disminuirá el índice de rotación.

Más allá de la forma de compensar y otorgar beneficios, las políticas en esta materia deben estar equilibradas entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, ya que la falta de previsión generará pérdidas de rentabilidad y competitividad organizacional.

Para sintetizar gráficamente las acciones sugeridas en el plan de acción, se elaboró un gráfico que permita visualizar las diferentes etapas recomendadas para elaborar una guía de trabajo para armar el área de Recursos Humanos en una PyME.

### Cuadro III:

#### Startup de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia.

Hasta aquí se desarrollaron las principales acciones que se consideran necesarias para profesionalizar el área de RR.HH. en una PyME. Como todo proceso de cambio, las medidas enunciadas no son planeadas ni ejecutadas de un día para otro, sino que llevan un tiempo de implementación y adaptación, el cuál dependerá de los múltiples factores presentes en cada organización.

Para finalizar, se concluye que el área de RR.HH. debe funcionar como un socio estratégico del negocio. Para lograrlo, resulta imprescindible alinear a los colaboradores con los objetivos, identificar y desarrollar talento, construir una cultura organizacional sólida, utilizar los datos para la toma de decisiones, los cuales ayudarán a mejorar significativamente el rendimiento y la rentabilidad.

## **7. Conclusiones generales del trabajo**

Un obstáculo bastante frecuente en el proceso de crecimiento en una PyME, es la carencia de un área que lleve adelante la gestión de su personal. Como se ha expuesto en el presente trabajo, se evidenció la imposibilidad de la dirigencia empresarial de ocuparse de los temas relacionados a RR.HH. en forma eficiente.

Teniendo en cuenta la carencia de las políticas enfocadas en el personal de las PyMEs entrevistadas, las organizaciones incorporaron el área de RR.HH. para que acompañe y profesionalice la organización.

Este trabajo permitió identificar los principales obstáculos a la hora de incorporar el área de RR.HH. Asimismo, brindó la posibilidad de analizar cuáles fueron las prioridades que las organizaciones implementaron para crear el área de gestión de personas.

En este sentido, se pudo constatar que las empresas analizadas no contaban con un área formal de RR.HH. Las funciones básicas referidas a la administración de personal eran realizadas por personas sin conocimiento en gestión de RR.HH. Las prácticas estaban basadas en la gestión informal, y no contaban con procedimientos formales, ni tampoco con una estrategia de cara a las políticas de personas.

Debido a la imperiosa necesidad de incorporar el área de RR.HH., para que lleve adelante los procedimientos de gestión, las empresas contrataron personas encargadas de implementar nuevas maneras de gestionar al personal. Con referencia a esto, se pudo observar un mayor desarrollo de procesos en una empresa analizada, el que fue planeado e impulsado desde la dirección a partir del ingreso del nuevo gerente general.

Esto reveló claramente la presencia de una visión estratégica de cara al armado formal del área, lo que permitió acompañar el crecimiento del negocio y consolidó el camino hacia la profesionalización, convirtiendo al área de RR.HH., en un socio estratégico del negocio (Ulrich, 2006).

Si bien existieron avances en materia de formalización de procesos, todavía persisten algunos obstáculos en la fluidez de la puesta en práctica. Esta situación obstaculizó el natural funcionamiento del proceso de evaluación de desempeño, lo cual se manifestó en una de las PyMEs entrevistadas, ya que los colaboradores requerían de una explicación a la hora de ponerlo en práctica.

Si bien la entrevistada del sanatorio mencionó que el proceso fue mejorando tras los años y hasta se logró la digitalización, lo que permitió ahorrar tiempo en su confección, aun así, siguieron teniendo dificultades a la hora de ponerlo en práctica. Se observa que el obstáculo que frena la fluidez del proceso proviene de la falta de incentivos aplicados al resultado de la evaluación.

Por otra parte, una característica común en las empresas entrevistadas, es la predisposición a incentivar la participación de sus integrantes. Esto fomentó el involucramiento en las decisiones e incentivó la motivación, facilitando así la asimilación en la incorporación de las nuevas prácticas.

También se pudo observar que los procesos con mayor maduración y eficiencia son los que tienen mayor tiempo de desarrollo. Lo cual reveló que para el fortalecimiento y eficiencia en los procesos de cambio al interior de una organización, el factor tiempo es fundamental.

En este sentido, la profesionalización del área de RR.HH. es un proceso que conlleva tiempo, porque involucra cambios de hábitos, la asimilación de nuevas prácticas; nuevas formas de relacionarse y de trabajar por objetivos medibles. En efecto, en este sentido, las empresas comenzaron a realizar cambios que impactaron positivamente en los colaboradores.

Es oportuno mencionar que con la profesionalización del área de RR.HH. las empresas entrevistadas incorporaron tecnología, lo que ayudó a la autogestión de los procesos transaccionales de la administración de personal. Esto fue muy bien recibido por los colaboradores y facilitó al personal de RR.HH. ocuparse del desarrollo de procesos necesarios para la profesionalización.

Las primeras prácticas comunes incorporadas por las empresas estudiadas en el proceso de profesionalización, fueron las de reclutamiento y

selección. La formalización de estas prácticas permitió gestionar el talento para adecuarlo y alinearlo a los objetivos organizacionales.

En sintonía con lo mencionado en el párrafo anterior, una de las empresas introdujo un proceso interesante de onboarding. Esto permitió alinear al talento y adecuarlo a la cultura organizacional.

Así también las prácticas de capacitación y desarrollo implementadas en las organizaciones, se basaron en aspectos técnicos. Lo cual, si bien promovió que pudieran desarrollar mejor sus tareas, no permitió alcanzar el desarrollo integral de los colaboradores.

Respecto a esto último es propicio mencionar que las empresas analizadas mostraron escaso o nulo desarrollo en aspectos relacionados a los soft skills. Si bien mencionaron e introdujeron algunas prácticas, las mismas no tuvieron el desarrollo esperado.

Más allá de los buenos resultados que obtuvieron las empresas entrevistadas en la implementación de los procesos de RR.HH., uno de los desafíos que persiste en las organizaciones es superar la falta de estrategias para el desarrollo de determinadas prácticas. Ello debido a que la incorporación de algunos procedimientos todavía continúan realizándose desde la urgencia.

Por todo lo expuesto hasta aquí, se afirma que el área de RR.HH. tiene un rol fundamental en las PyMEs. Su incorporación permite acompañar la profesionalización de las organizaciones que se encuentran en una etapa de crecimiento, a través de la implementación de procesos y políticas con el propósito de afianzar su estructura organizacional y permitir así la continuidad, fortalecimiento y competitividad de las mismas.

## 8. Bibliografía

- Biasoli, O. y Blanco C. (2017). *La Delegación como camino a la profesionalización*. Artículo del Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Congreso PyME Emprendimiento e Innovación. Extraído de <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/13pyme.html>.
- Cañeque, H. (2014). *8 claves para el cambio creativo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ediciones Granicas
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PyMEs*. Ediciones GRANICA. Buenos Aires. Extraído de <https://books.google.co.ve/books?id=JZVfAAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Duitama, G. N. (2019). *El Liderazgo transformacional como una opción de crecimiento para los empresarios*. Extraído de [https://www.researchgate.net/publication/336180635\\_El\\_liderazgo\\_transformacional\\_como\\_una\\_opcion\\_de\\_crecimiento\\_para\\_los\\_empresarios](https://www.researchgate.net/publication/336180635_El_liderazgo_transformacional_como_una_opcion_de_crecimiento_para_los_empresarios).
- Filion, L. J.; Cisneros Martínez, L. F. y Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de PyMEs*. Publicado por Pearson Educación México. Extraído de [https://www.researchgate.net/publication/313754290\\_Administracion\\_de\\_PYMES](https://www.researchgate.net/publication/313754290_Administracion_de_PYMES).
- Fundación Observatorio Pyme (2013a). *Definiciones de PyMEs en Argentina y el resto del mundo*. Informe Especial publicado por Observatorio PyME. Disponible en [https://www.observatoriopyme.org.ar/files/ugd/bdab5e\\_5e03fe0d6aed494e86ba972c2fcbb193.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/files/ugd/bdab5e_5e03fe0d6aed494e86ba972c2fcbb193.pdf).
- Fundación Observatorio PyME (2016b). *Demandas de RRHH y estrategia empresarial*. Informe Especial publicado por Observatorio PyME. Disponible en [https://www.observatoriopyme.org.ar/files/ugd/bdab5e\\_ceb95cc404434ee299c1b3c5184e0f23.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/files/ugd/bdab5e_ceb95cc404434ee299c1b3c5184e0f23.pdf).

- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH. del personal de planta permanente de la HCD de la Pampa*. (Tesis Final de la Maestría en Gestión Empresaria). Universidad Nacional de La Pampa.
- Giudicatti, M. (2020). *El Desafío de la competitividad para las PyMEs Argentinas: miradas desde la gestión, la competitividad y las políticas públicas*. Publicaciones del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición, Mc Graw Hill Education. Extraído de Uncuyo.edu.ar. Disponible en <https://www.uncuyo.edu.ar/ices/upload/metodologia-de-la-investigacion.pdf>.
- Hidalgo, B. y Piasco, V. (2015). *Mi salario, como calcularlo y negociarlo con éxito*. Ediciones Granica. Material utilizado en el programa de la Maestría en Gestión de RR.HH. de la Universidad de San Andrés.
- Ieralpyme.org (2020). *Última clasificación PYME en Argentina*. Extraído de <http://www.ieralpyme.org/noticias/ultima-clasificacion-pyme-argentina-8471.html>
- Iurcovich, P. (2012). *La Pequeña y Mediana Empresa y la función de la comunicación*. Artículo publicado por Fundación Dialnet. Extraído de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5263492>
- Jiménez Ríos, E. (2020). *Costo beneficio de las outsourcing en las PyMEs*. Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas, Extraído de: <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/bitstream/20.500.12930/3588/1/FCA020090.pdf>
- López Suárez, L. R., Tricás Preckler, J. y Toledano O'Farril, R. (2012). *Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales*. Revista Universidad y Empresa, Universidad del Rosario, Colombia. Extraído de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187226257007.pdf>
- Marenzana, G. V. y Abraham, C. A. (2016). *Comparación de la gestión del capital humano entre PyMEs y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén*. Revista Realidad y Desafíos en Turismo (CONDET). Extraído de: <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/condet/article/view/1613/1653>

- Martínez Morales, J. L. (2008). *Gestión de los RRHH a través de la tecnología*.  
Publicación de uniriioja.es. Extraído de:  
<https://www.losrecursoshumanos.com/gestion-de-los-recursos-humanos-a-traves-de-la-tecnologia-factor-de-exito-para-las-pymes-2>
- Martínez, S. G. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en PyMEs. Como hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. (Tesis publicado por la Universidad Blas Pascal. Extraído de <https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>)
- Medina Quintero, J. M., De La Garza Ramos, M. I. y García Pedroche, E. (2008). *Influencia de las prácticas de liderazgo en las finanzas de PyMEs*. Escuela de Comercio de México Extraído de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045196002.pdf>
- Melamed, A. (2012). *Empresas + humanas*. Buenos Aires. Grupo Editorial Planeta.
- Miranda Rojas, A. F. (2020). *La inducción como un impulsor del compromiso de los empleados*. Artículo publicado en LinkedIn.com. Extraído de <https://www.linkedin.com/pulse/la-inducci%C3%B3n-como-un-impulsor-del-compromiso-de-los-miranda-rojas/>
- Molinari G., Tavella L. y Santamaria R. (2004). *Propuesta de cambios en la gestión de la PyMEs*. Artículo publicado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Plata. Extraído de <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/11294>.
- Molina-Ycaza, D., Sánchez-Riofrio, A. (2016). *Obstáculos para las micro, pequeñas y mediana empresa en América Latina*. Artículo publicado por la Revista PyMEs Innovación y desarrollo. Extraído de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/17700>.
- Moreno Cano, A., Arbeláez Luna, S. A. y Calderón Dávila, L. C. (2014). *Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PyMEs*. Fundación Dialnet. Extraído de <https://dialnet.uniriioja.es/servlet/articulo?codigo=5196669>.
- Osorio Quintero, C. (2019). *Modelo de Gestión Humana en empresa PyME: Mercopa S.A.S.* (Tesis de Maestría de la Universidad Internacional de la Rioja en Dirección y Gestión de Recursos Humanos). Medellín Colombia.

- Extraído de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/9648/Osorio%20Qui%20ntero%2C%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Palomo González, M. A. (2005). *Los procesos de gestión y las problemáticas de las PyMEs*. Artículo publicado de la Universidad de México. Extraído de <https://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>.
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., Delgado Almonte, M. y Rodríguez Ponce, J. (2006). *Liderazgo transformacional y transaccional: Un estudio de su influencia en las Pequeñas Empresas*. Revista Chilena de Ingeniería, vol. 14, núm. 2. Universidad de Chile. Extraído de <https://www.redalyc.org/pdf/772/77214211.pdf>
- Pelliccia, R. (2021). *La Gestión de los RRHH en las PyMEs*. Artículo publicado por la web [evaluandosoftware.com](http://evaluandosoftware.com). Extraído de: <https://www.evaluandosoftware.com/la-gestion-recursos-humanos-las-pymes/>
- Penna, A. (2008). *Del empresario solitario al equipo de trabajo*. Libros de la colección PyMEs en crecimiento. Material utilizado en el programa de la Maestría en Gestión de RR.HH. de la Universidad de San Andrés.
- Pujol, A., Dall' Asta, C. y Erbes, A. (2014). *Trayectoria de gestión de RR.HH. en PyMEs*. Conference Paper. Extraído de [https://www.researchgate.net/publication/266735427\\_Trayectorias\\_de\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_en\\_pymes](https://www.researchgate.net/publication/266735427_Trayectorias_de_gestion_de_recursos_humanos_en_pymes).
- Redondo, A. I. y Arraigada, Ma. C. (2013). *Exploración del salario emocional en el personal de establecimientos hoteleros de la ciudad de Mar del Plata*. Artículo extraído de <https://www.aacademica.org/000-054/387>.
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I. y Peláez Ibarrondo, J. J. (1999). *Modelo para la Gestión del Cambio organizacional en las PyMEs*. Material extraído de: <https://repositorio.upct.es/handle/10317/609>.
- Saavedra, G., y Hernández C. Y. (2008). *Caracterización e importancia de las PyMEs en Latinoamérica*. Actualidad contable FACES. Extraído de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>.
- Solis Granda, L. E. y Robalino Muñiz, R. C., (2019). *El papel de las PyMEs en las sociedades y su problemática empresarial*. Artículo publicado por la

Revista Académica de la Universidad Internacional de Ecuador. Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475514>.

Ulrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. *¿Cómo pueden los RR.HH. crear valor y producir resultados?*. Extraído de [https://www.academia.edu/31071387/Dave Ulrich RRHH champions](https://www.academia.edu/31071387/Dave_Ulrich_RRHH_champions)  
[Los roles de recursos humanos.](#)

Vázquez Ribón, D. J. (2013). *El liderazgo como base de nuestras estrategias en las PyMEs*. Artículo publicado por Gestiopolis. Extraído de: <https://www.gestiopolis.com/el-liderazgo-como-base-de-nuevas-estrategias-en-las-pymes/>.

Vogelman, A. V. (2008). *¿Es la profesionalización de los RR.HH. en las empresas familiares la clave para crecer e insertarse en mercados globales?*. (Tesis de Posgrado de la Universidad de Buenos Aires). Extraído de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-0483\\_VogelmannAV](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-0483_VogelmannAV).

## 9. Anexos

### 9.1. Anexo I - Cuestionario para las entrevistas

Datos personales del entrevistado

Nombre:

Edad:

Cargo:

Perfil empresarial

Nombre de la empresa

Ubicación

Tipo de industria

Cantidad de empleados

- Factores que están presentes en la gestión de PyMEs: (liderazgo, cultura, comunicación)

1. ¿Cómo y porqué nació la idea de incorporar el área de RR.HH.?
2. ¿Qué importancia tiene el área de RR.HH. para una PyME que está en proceso de desarrollo?
3. ¿Cómo se desarrolló el proyecto de incorporación del área de RR.HH.?
4. ¿Cuál era la cultura de la empresa en cuanto a la delegación de tareas del dueño y/o dueños hacia los mandos medios?
5. Según su visión ¿Cuál considera que es el rol estratégico del área de RR.HH.?
6. ¿Cómo los líderes o jefes trabajaban y trabajan con sus equipos?

7. ¿De qué manera era gestionada la comunicación interna y cómo se gestiona actualmente en la empresa?

-Startup de RR.HH. (Selección, inducción, capacitación, evaluación, compensación).

8. ¿Qué procesos / procedimientos de RR.HH. existían antes de la creación del área?

9. ¿Cuáles fueron los primeros procesos / procedimientos de HR que se incorporaron, en qué áreas y cómo hicieron para implementarlo?

10. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que atravesaron en el proceso de profesionalización?

11. ¿Qué proyectos o iniciativas debería impulsar el área de RR.HH. para generar compromiso con el personal y evitar la alta rotación? ¿Por qué considera que estos proyectos son importantes?

12. A partir de la creación del área de RR.HH. ¿Cuáles fueron los resultados que se evidenciaron en la gestión de la empresa?

13. ¿Cómo percibe el rol actual de la gestión del área de RR.HH.?

14. Visualiza algún beneficio al contar con el área de RR.HH. ¿Cuáles?

15. En el camino recorrido en el proceso de la profesionalización de HR y mirando hacia atrás ¿Qué cosas diferentes hubieses hecho?

## 9.2. Anexo II – Datos de los entrevistados

|                                       | Entrevista 1                                  | Entrevista 2                                 | Entrevista 3   |
|---------------------------------------|---|--|--|
| Nombre                                | Carolina                                      | Mariana                                      | Emiliano   |
| Cargo                                 | Gerente de RR.HH.                             | Gerente de RR.HH.                            | Gerente de RR.HH.  |
| Edad                                  | 47 años                                       | 45 años                                      | 38 años  |
| Antigüedad                            | 18 años                                       | 4 años                                       | 2 años   |
| Título universitario del entrevistado | Licenciada en Relaciones del Trabajo          | Licenciada en RR.HH.                         | Licenciado en Psicología                                     |
| Dotación                              | 350   | 125  | 150  |
| Ubicación                             | Capital Federal                               | Capital Federal                              | Capital Federal  |
| Rubro o actividad                     | Sanatorio de internación de pacientes agudos. | Empresa de Servicios de Emergencias Médicas. | Empresa de fabricación de cosmética con componentes veganos. |