



PyMEs en Santa Cruz, características y aspectos relevantes de gerenciamiento, RRHH, innovación y TIC

SMEs in Santa Cruz, characteristics and relevant aspects of management, HR, innovation and ICT

Presentación: 29/11/2019

Aprobación: 13/03/2020

Alejandro Aroca Bavich

UTN. Facultad Regional Santa Cruz. Grupo GIGEL. Inmigrantes 555. Rio Gallegos. Santa Cruz. -
Argentina
arocabavich@gmail.com

Daniel Martínez Llana

UTN. Facultad Regional Santa Cruz. Grupo GIGEL. Inmigrantes 555. Rio Gallegos. Santa Cruz. -
Argentina
danielmartinezll1963@gmail.com

Resumen

Esta publicación, pretende exponer los resultados obtenidos del estudio de las Pequeñas y Medianas empresas radicadas en la Provincia de Santa Cruz, cuyo objeto principal era vislumbrar la manera en que estas administran y vinculan el Planeamiento Estratégico, la Innovación, el uso de las tecnologías de información y sus Políticas de Recursos Humanos. Se buscó establecer si el empresario PyME identifica que existe este vínculo entre ellas y por tanto busca armonizarlas y condiciona las políticas empresariales adoptadas en función de los factores expuestos. El trabajo se enfoca en establecer una síntesis de algunos de los aspectos más relevantes que se han logrado aislar de los relevamientos, encuentros, colaboraciones, entrevistas y encuestas que se han ejecutado a lo largo del tiempo de vida del proyecto. Siendo Santa Cruz, la segunda provincia en extensión de la nación y con solo 60 años desde su constitución como tal, se ven impresa en ella características particulares, a la organización territorial, al desarrollo de la actividad económica, educativa y cultural, como también a las políticas públicas implementadas destinadas a crear las condiciones necesarias para el nacimiento y desarrollo empresarial.

Palabras claves: PyMEs, Santa Cruz, Planeación Estratégica, Recursos Humanos, TIC

Abstract

This article aims to show the results obtained from the study of the small and medium-sized enterprises located in the Province of Santa Cruz, the main objective was to discern how these companies manage and connect the Strategic Planning, the Innovation, the use of Information technologies and their Human Resources Policies. The purpose was to establish if the small and medium-sized entrepreneur (SME CEO) identifies the bond between them and therefore he attempts to harmonize and affects the business policies adopted according to these factors. The work is focused on a summary of some of the most relevant aspects obtained from the surveys, meetings, collaborations and interviews throughout the project. Santa Cruz, being the second largest province in the country and with only 60 years from its foundation, shows special features such as territorial organization, economic, educational and cultural development, as well as public polities lead to create the necessary conditions for business development.

Keywords: SMEs, Santa Cruz, Strategic Planification, Human Resources, ICT

INTRODUCCIÓN

Se exponen los resultados obtenidos del análisis de las Pequeñas y Medianas empresas de la Provincia de Santa Cruz, buscando esclarecer la manera en que estas administran y vinculan el Planeamiento Estratégico, la Innovación, el uso de las TIC y sus políticas de Recursos Humanos. Se buscó identificar el vínculo entre estas variables así como si se armonizan con las políticas empresariales. Se sintetizaron los aspectos más relevantes observados a lo largo del proyecto vinculado. El desarrollo I+D en PyMEs de la provincia resulta escaso, se pueden mencionar algunos trabajos enfocados en la Cuenca del Golfo San Jorge, de alta especificidad en servicios a la actividad petrolera y experiencias que han abordado actividades vinculadas al sector turístico (Prado 2009). No se detectaron fuentes de información compiladas, ni organismos que administren y divulguen de forma accesible dicha información, solo algunas cámaras de comercio registran de forma aislada pequeñas cantidades de datos. Se encontró una importante dificultad en la obtención y transferencia de información, que dificulta el proceso de toma de decisiones. La población objetivo ascendió a 65 PyMEs. Se tomó como criterio de exclusión que las empresas consideradas tuvieran al menos 5 empleados, que a 2014 tuvieran una facturación comprendida entre 4 y 15 millones de pesos y que tuvieran efectiva presencia en Santa Cruz. En la Figura 1 se representa la ubicación geográfica de las mayores fuentes de información.

MARCO TEÓRICO

La Gestión de los Recursos Humanos

Los recursos humanos de la empresa, deben constituirse como una ventaja competitiva. Por ello, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) considera al personal, como una Inversión. La estrategia de la empresa debe alinearse con los recursos humanos de manera tal que sea procedente una gestión coherente y centrada en un desarrollo a largo plazo

(Bohlander, G., & Snell, S. 2006).



Figura 1 - Distribución geográfica de los relevamientos

El carácter sistémico resulta esencial para la funcionalidad del proceso de GERH (Cuesta Santos, A. 2005. Cuesta, Armando. 2002). Las prácticas de Recursos humanos pueden ser herramientas poderosas para mejorar la efectividad de las organizaciones que compiten sobre la base del conocimiento (Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T., & Martocchio, J. J. 2004). La rivalidad de mercado, el posicionamiento, la dirección de acción a futuro, planteo de objetivos amplios, políticas principales y asignación de recursos. Cada uno de estos términos implica considerar la gestión de los recursos humanos como un factor central para el desarrollo de la organización. En el marco regional, se pudo observar que la porción mayoritaria de las empresas pymes presenta un nivel total de empleo en el rango de 5 a 20 empleados. (Aroca Bavich A., Martínez Llana D. et Al. 2019).

La dirección estratégica

La dirección estratégica, referencia a todas las materias que permiten estudiar los factores de éxito o fracaso de las organizaciones (Llanes, W. 2004). La definen otros autores (Porter 1982, Yoguel 1996 Harper 1992, Llanes 2004), como la estructura teórica utilizada para la reflexión de las grandes opciones de la empresa. Este concepto fuertemente orientado a la

operatividad, supuso un nuevo modelo, mayoritariamente por el carácter sistemático que se le otorga. La tecnología ha generado cambios en los paradigmas de creación de valor, puede observarse que el valor de los bienes está asociado con la Investigación, el Desarrollo y la innovación (I+D+i) que estos tengan incorporados. Porter M. (1982) indica que el rol esencial de la estrategia competitiva consiste en desarrollar cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos en el largo plazo. Otros autores referencian la estrategia empresarial como la dialéctica de la empresa con su entorno (Pena 2004). Rogelio Gárciga (1999) destaca que esta es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización. Las PyMEs regionales abordadas, evidencian incorporar innovaciones por las necesidades del mercado y por la búsqueda de mejoras en la productividad aunque no demuestran estar aplicando un especial énfasis en abordar la normalización a partir de estándares. (Aroca Bavich A., Martínez Llana D. et Al. 2019).

Los nuevos paradigmas

Los cambios de paradigma están relacionados con la articulación del factor trabajo con los bienes y otros factores. Es de esperar que la calificación operativa de los RRHH sea cada vez más determinante. Muchas actividades económicas eligen una localización dependiendo de la disponibilidad de RRHH. La actual GERH requiere un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso. Uno de los propósitos de la GERH es el aumento de la productividad y la satisfacción laboral. (Cuesta Santos 2005). La preservación del medio ambiente constituye un objetivo sustentable de la GERH. Los enfoques de maximización de la productividad laboral no son aceptables si no se asocian a la sustentabilidad. Por ello se habla de máximo rendimiento sostenible (Sánchez Dayana Lorena, 2003). En el arco regional el de vida de las organizaciones demuestra un elevado grado de madurez en líneas generales. (Aroca Bavich A., Martínez Llana D. et Al. 2019).

Las TIC como herramientas de Innovación y transformación Productiva

La transformación productiva, la creación de valor, el desarrollo de nuevos productos, y servicios son potenciados el uso de las TIC al ser elementos dinamizadores de la Innovación, el aprendizaje y gestión del conocimiento (Hernandez Valencia R. A., et Al 2009). En base a lo expresado por Castells (2005), las TIC toman un rol protagónico al propiciar las acciones de conocimiento. Las TIC generan un nuevo paradigma tecnológico y alteran la dinámica de la revolución industrial, tendiendo una realidad nueva basada en el uso y apropiación del conocimiento (Villaseca Et al 2003).

Las PyMes Argentinas abordaron el uso de las TIC en tres niveles, el primero para abaratar y agilizar sus costos operativos, el segundo para mejorar el proceso de toma de decisiones y el tercero para potenciar y mejorar las actividades de innovación. (Peirano et Al 2006). La adaptación de las PyMEs regionales a las TIC se evidencia en la gran mayoría. Se adoptó el sistema de correo electrónico, creación de sitios web, sistemas de Nubes de Archivos y Aplicaciones para dispositivos móviles para aumentar la productividad. El 50% de las organizaciones consultadas, dieron cuenta del uso de Redes Sociales, como un factor relevante en términos publicitarios. Las empresas han incorporado los recursos de las TIC, en el transcurso de los últimos 5 años (Aroca Bavich A., Martínez Llana D. et Al. 2019).

METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los registros Pymes a nivel provincial son fragmentarios, se recolectó información secundaria en Agencias de Desarrollo, Cámaras de Comercio, la Federación Económica de Santa Cruz y Municipalidades entre otros, lo que concluyó con una totalización de 413 empresas. De ellas se seleccionaron 65 empresas las cuales fueron encuestadas y luego se avanzó con entrevistas personalizadas, siendo 9 los casos de información calificada. Con los instrumentos diseñados se evaluaron los siguientes ejes temáticos: conformación y evolución societaria, captación de información, personal con funciones específicas, cantidad de personal, requisitos de calificación, incorporación de personal, relación laboral, capacitación, demanda de profesionales, áreas demandantes, perfil de profesionales, recursos afectados a la innovación, innovación introducida en los últimos periodos, innovaciones en TIC, gestión de calidad. , intervención de instituciones CyT o similares, desarrollo de tecnología en colaboración con proveedores y clientes entre otras. Tal como lo establecen las buenas prácticas en la materia y la ley 17.622 se recurrió al uso del secreto estadístico. En resultó necesario estudiar la distribución de PyMEs en la provincia de modo de establecer un muestreo adecuado. Se distribuyó la muestra por localidad y luego se seleccionó de forma aleatoria en cada uno de estos grupos, cuidando de lograr una muestra lo más heterogénea posible evitando ponderar un rubro comercial por sobre los demás. Se evitó solicitar al empresario respuestas sobre conceptos teóricos organizacionales de forma directa, de modo que se diseñaron los instrumentos, para minimizar el sesgo en los datos obtenidos e inferir de forma clara a partir de ciertos indicadores, la forma en que la PyMEs aborda estos temas.

RESULTADOS

Población y Cantidad de Pymes

Contrastando el padrón construido y los datos poblacionales obtenidos, se logró estimar el indicador provincial de 1,32 Pymes cada 1000 habitantes. Este valor oscila de 1,11 en el departamento Corpen Aike a 1,73 en el departamento Lago Argentino, en este último, se manifiesta al turismo como la actividad dinamizadora de las PyMEs, lo que resulta muy destacable, en una provincia donde la actividad estatal se ha expandido significativamente en los últimos 25 años. Por su parte el departamento Magallanes, cuya localidad cabecera es Puerto San Julián, tiene un indicador similar, comportamiento asociado a la especialización en servicios de asistencia a la actividad minera, dado que se halla próxima al emprendimiento minero de oro y plata de Cerro Vanguardia. Para posibilitar una comparación con los indicadores elaborados por la Fundación Observatorio PyME (FOPyme) se realizó la corrección de la tasa, incorporando a esta, 253 microempresas y 379 cooperativas registradas por los estamentos estatales.

	Cantidad	Índice Pymes/1000hab
Pymes relevadas	413	1,32
Microemp. y Coop.	632	2,03
Totales	1036	3,35

Tabla 1 - Indicadores PyMEs

En la metodología se omitieron este tipo de emprendimientos por provenir del campo de la economía social, no siendo éste el campo de estudio abordado. La FOPyme, en Argentina da cuenta de la cantidad de Pymes, siendo los índices de 27 empresas por cada 1000 habitantes. Como referencia Chile arroja un índice de 58 empresas cada mil habitantes. Ambos valores resultan muy superiores a los obtenidos en la provincia de Santa Cruz.

Antigüedad y Tipo Societario

Se calculó el promedio de edad de las pymes en 15,65 años, al cruzar esta información con sus actividades y agrupando a partir de los 15 años, se conformó la Tabla 2

	15 años o menores	mayores de 15 años	total
Comercio	24,6%	20,0%	44,6 %
Turismo	13,9%	13,9 %	27,7 %
Servicios Conexos	13,9%	13,9 %	27,7 %
	52.3%	47.7%	

Tabla 2 - Sector de actividad y antigüedad PyMES

En conjunto se analizó la conformación societaria como ilustra la Figura 2

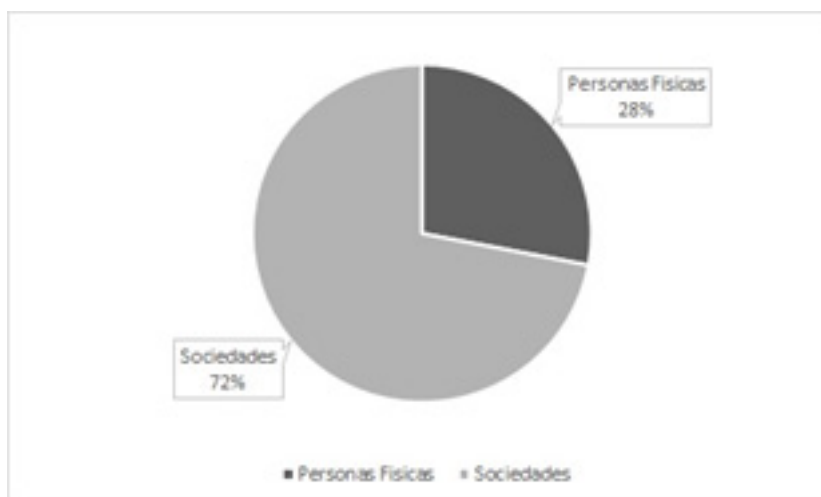


Figura 2 - Tipo de responsabilidad tributaria

La conformación societaria está estrechamente vinculada al logro de objetivos empresariales, del 72 % que conforman sociedades, el 43%, han re organizado su tipología para realizar nuevas actividades de mayor. Algunos de los motivos y resultados, pueden observarse en la Figura 3.

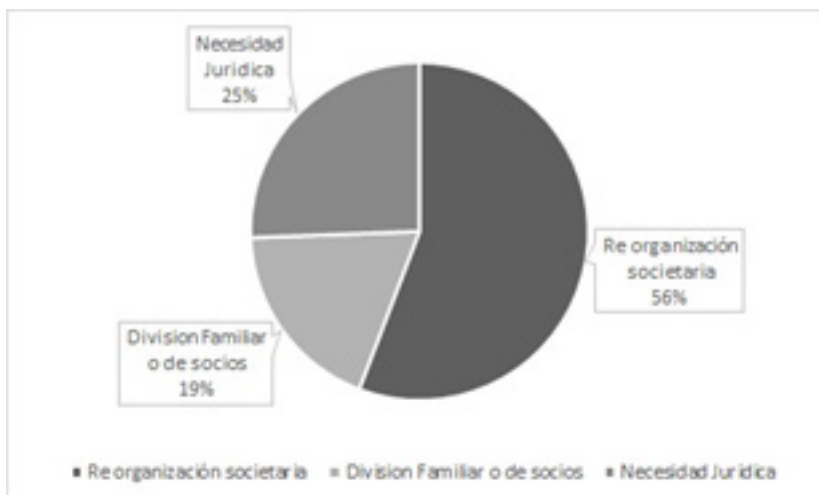


Figura 3 - Motivos de cambio societario

Se observó que las empresas jóvenes realizaron la mayor cantidad de cambios de conformación societaria, por lo que se infiere el vínculo con el crecimiento comercial. (Figura 4)

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se observó que un 25% de las empresas no realiza análisis y recopilación de datos y que un 18% no tienen una regularidad en el uso de estas herramientas. (Figura 5). Ello indica una falta de atención a estos aspectos vitales para una planificación estratégica, estas organizaciones difícilmente puedan tomar decisiones óptimas de mercado o gestión, dada la escasa de información que articulan.

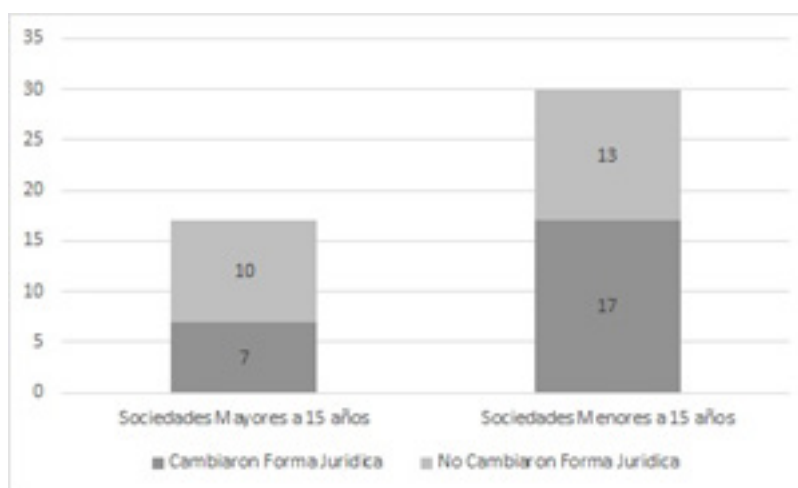


Figura 4 - Cambios de conformación societaria

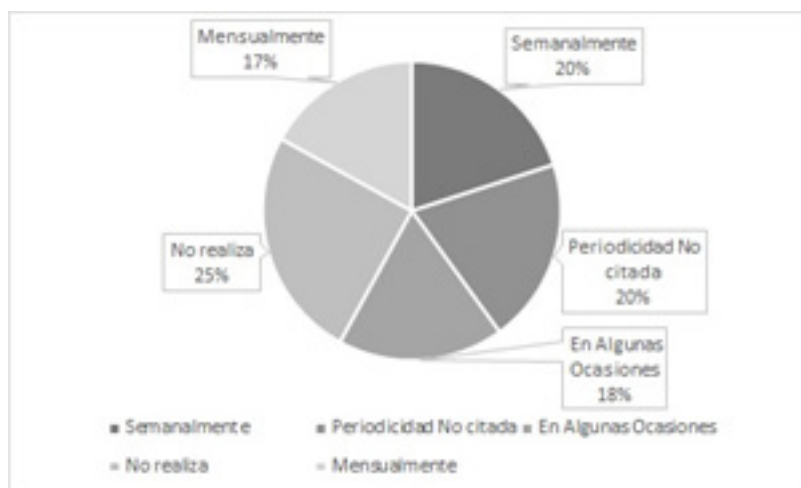


Figura 5 - Recolección de información

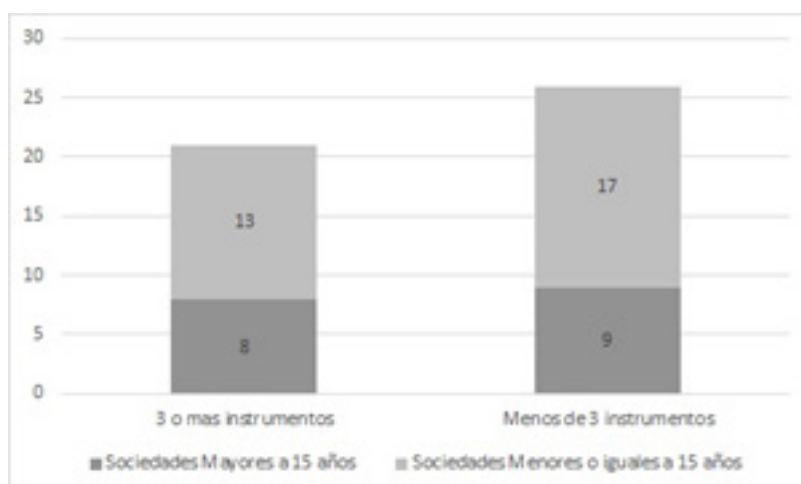


Figura 6 - Instrumentos de recolección de información

Las empresas jóvenes tienen mayor tendencia a utilizar estas herramientas (Figura 6). Las dificultades detectadas en la recopilación y uso de información indican falencias en la toma de decisiones, gerenciamiento y posicionamiento estratégico, en cierto modo revela una propensión mayor de las PyMEs hacia lo coyuntural por sobre el largo plazo.

PREPARACIÓN Y EMPLEO

En la Figura 7 se ilustran las necesidades de formación declaradas, donde un 31% indica no requerir ningún tipo de formación, lo que atenta directamente contra la calificación de las tareas y repercute fuertemente sobre las necesidades de capacitación que debieran cubrir estas empresas. La respuesta mayoritaria indica que la formación es en función de la actividad a desarrollar dentro de la organización, un 26% no responde a esta pregunta y un 11% indica que la formación no tiene relación con el puesto a cubrir, poniendo en evidencia una gran disociación por parte las organizaciones respecto de las necesidades de educación y de la formación asociada en el plano laboral.

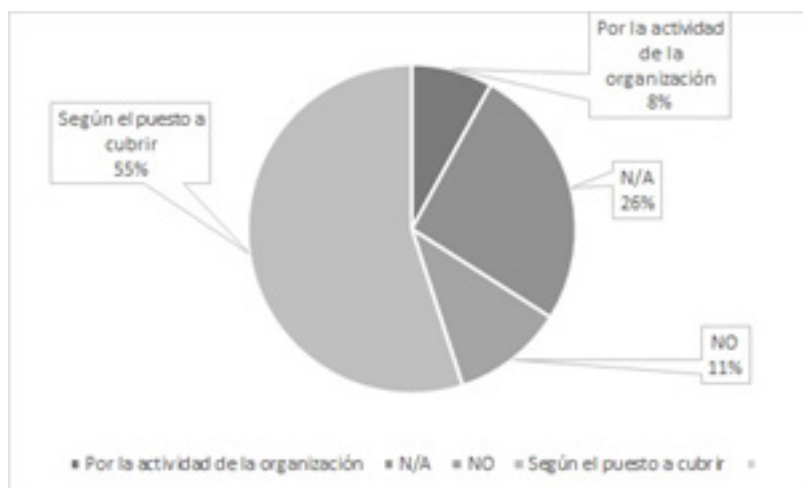


Figura 7 - Requerimientos de estudio

Se estableció que estas empresas capacitan a sus trabajadores de manera inductiva durante las jornadas laborales, del mismo modo se aprecia que los motivos de las reuniones con el personal son ambiguos, lo que alimenta la hipótesis de que estas organizaciones tienden a concentrar sus esfuerzos en los problemas coyunturales, ver Figura 8.

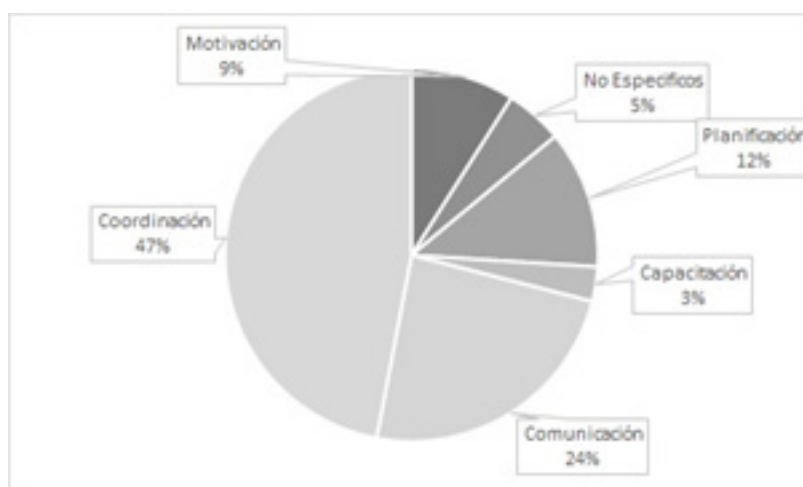


Figura 8 - Reuniones Laborales

En algunas localidades de fuerte actividad turística se presenta la contratación de empleados con poca formación en temporada baja para mantener los servicios mínimos y de contratación temporal de personal con alta capacitación durante la temporada alta. Los empresarios buscan formar a sus empleados en la medida de las posibilidades, pero siendo claro que tanto las capacitaciones exógenas como las de las propias, no tienen ningún tipo de planificación, ni sistematización, como puede observarse del 55% de los encuestados que respondieron no tener plan de capacitación.

INNOVACIÓN EN LAS PYMES.

El 62% de las empresas no ha contratado profesionales pensando en futuras necesidades del negocio, la valoración de estos servicios son escasas o nulas, siendo los servicios contratados por necesidades legales o contables, esto es compatible con una reducida visión a largo plazo. En lo referente a la normalización y uso de sistemas que propendan a la calidad, en la Figura 9 se puede apreciar que se prefieren las actividades internas por sobre las estandarizaciones, no obstante la prestación de servicios para empresas de mayor envergadura no es compatible plenamente con esta actitud empresarial, ya que los grandes clientes tienden a la normalización de sus proveedores. Aproximadamente la mitad de las empresas declara designar presupuesto a innovación, no obstante, de las entrevista surge que la gran mayoría de estas inversiones están asociadas a la compra de equipamiento informático.

El 88% de las empresas declara satisfacer servicios a demanda de sus clientes, sobre todo en las actividades asociadas a la minería, pesca y servicios petroleros, en donde las grandes empresas buscan soluciones integrales a sus problemas, y las prestadoras de servicios se flexibilizan en pos de lograr atender estas demandas por más dispares que resulten, situación que afirma en el alto poder negociador de estos grandes clientes, que en muchos casos, desencadena saltos de capacidad y servicio muy significativos para las empresas regionales. La capacidad de adaptación y flexibilidad del empresario regional, juega un rol competitivo muy importante, sobre el cual las medianas empresas tienen una ventaja comparativa frente a empresas más grandes y rígidas, en contra partida esta singularidad del mercado, atenta directamente contra la especialización de los servicios.

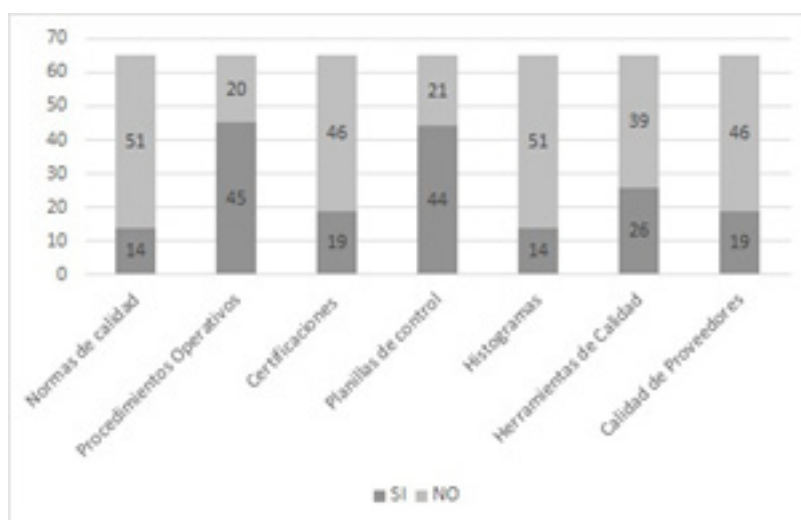


Figura 9 - Sistemas de Calidad

Se observó una fuerte adaptación a la innovación tecnológica enfocadas en las comunicaciones, tecnologías que han obtenido un auge significativo en materia de infraestructura en la región (Figura 10).

Se pudo apreciar que las organizaciones muestran lejanía con las casas de Altos Estudios, siendo que las universidades e instituciones destinadas a la vinculación tecnológica, debieran estar presentes de una manera significativa, para lograr el acompañamiento en la región donde las PyMEs tienen un carácter incipiente y emergente (Figura 11). Se observó que el 74% de los consultados indica no realizar desarrollo de tecnología en conjunto con

sus clientes o proveedores, lo que muestra independencia entre las partes, aquellas que si han logrado algún desarrollo, claramente contarán con ventajas competitivas en el medio. Se observa que la mayor fuente de incorporación de tecnología, está asociada a la compra de equipos y bienes de capital (Figura 12)

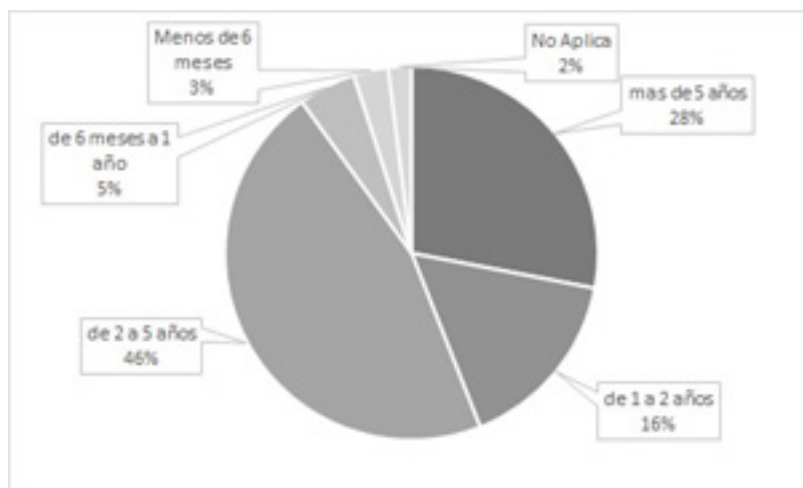


Figura 10 - Uso de Innovaciones

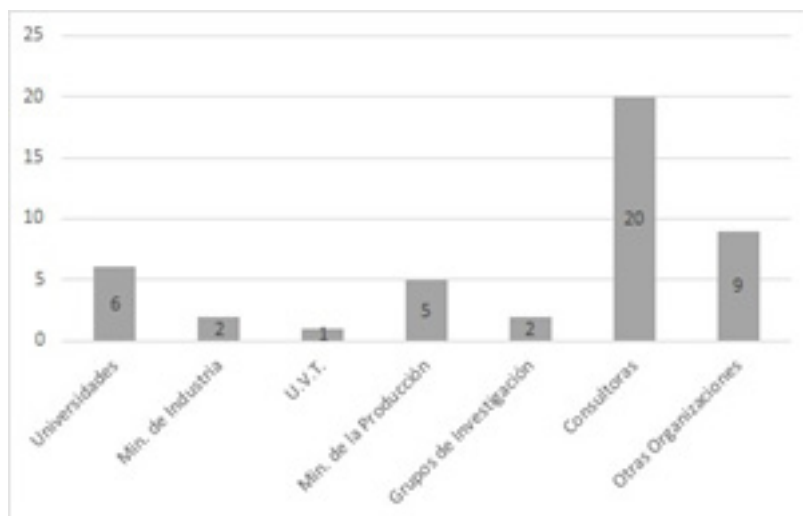


Figura 11 - Vinculación para la Innovación

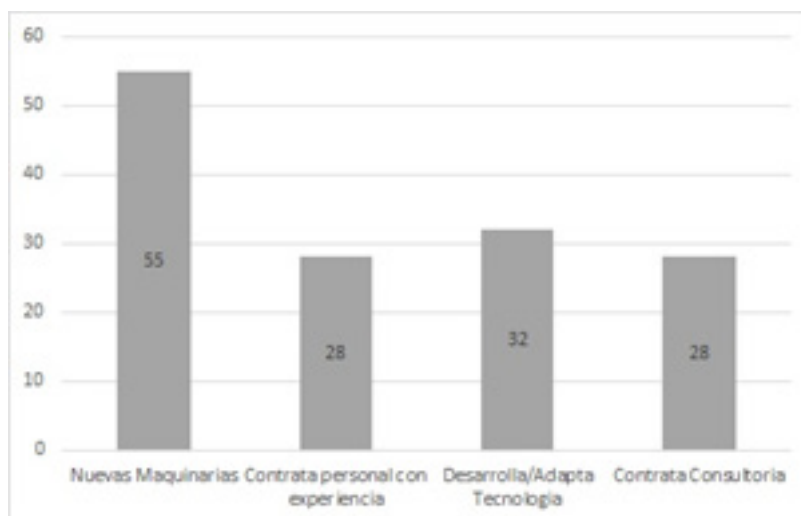


Figura 12 - Adquisición de tecnológica

La menos frecuente de las alternativas resulto ser la incorporación de recursos humanos. En la Figura 13 se puede observar que la mayor importancia relativa se enfoca en la atención al cliente, no obstante en factores como el uso de encuestas de satisfacción o retroalimentación, no presentan el mismo nivel de respuesta, lo que puede indicar disidencia entre lo pretendido y lo efectuado en esta materia. En segunda instancia los sectores comerciales y de ventas se encuentran altamente ponderados, lo cual es razonable si se considera que la mayor actividad de las PyMEs regionales es de corte comercial. Concordante con otras instancias evaluadas, la planificación tiene una importancia menor. Se observa que la prioridad se encuentra en la calidad del servicio y el servicio brindado (Figura 14). Con la responsabilidad y costos fuertemente valoradas pero en menor medida que las primeras. Finalmente la flexibilidad, el nivel de entrega y la innovación no se indican de gran interés por parte de las PyMEs.

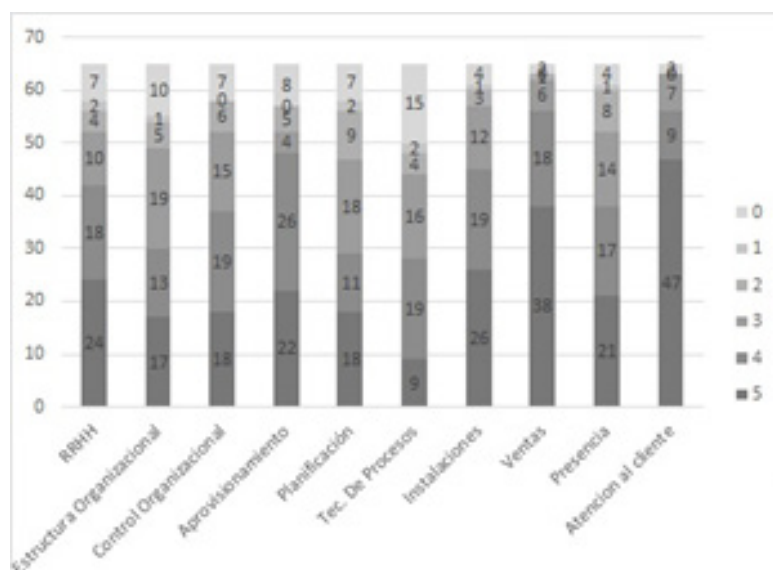


Figura 13 - Funciones y Sectores

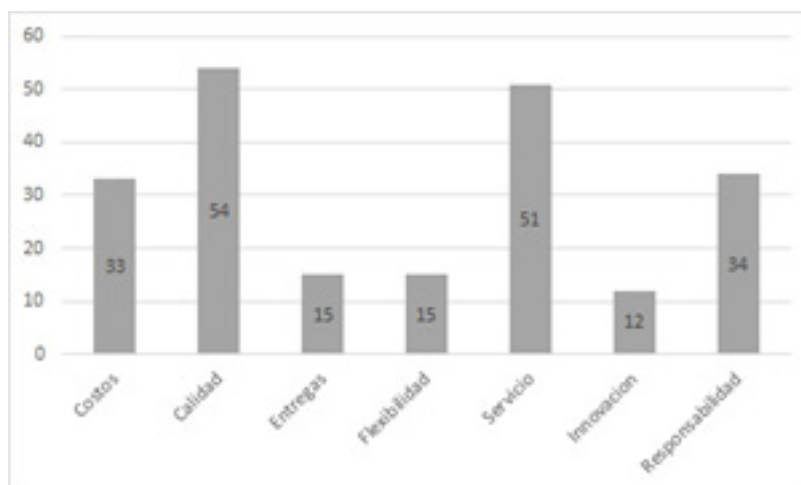


Figura 14 - Prioridades Competitivas

DISCUSIÓN SOBRE LAS PYMES

Parte de la escasa actividad emprendedora de las PyMEs puede asociarse al elevado gasto público de la provincia. La fuerte institucionalidad de la seguridad laboral que emana desde el empleo público afecta de forma negativa a muchos potenciales emprendedores. Ésta resulta así porque brinda la posibilidad de erradicar los riesgos asociados a la actividad empresarial. Las PyMEs en general han tendido a mejorar y ampliar sus formas societarias, sobre todo las empresas jóvenes, atendiendo a cubrir las necesidades del mercado. El uso de la información como herramienta para la toma de decisiones no ocupa un lugar central en la planificación de las empresas, no obstante las empresas jóvenes tienen una tendencia mucho mayor a utilizar estas herramientas y recolectar información. La formación previa de los recursos humanos no ocupara un rol central en la selección de personal, en general la educación media, suele cumplir la mayoría de los requisitos exigidos. En cuanto a la capacitación no se presenta de un modo planificado y las empresas operan de forma inductiva para lograr formar a sus empleados, estas actividades demuestran que no hay una sistematización en lo referente a esta temática. Se puede inferir que el sector público compite por los recursos humanos, dejando en una posición de desventaja al entramado PyMEs, quien en muchas ocasiones se ve obligado a ofrecer beneficios laborales muy elevados, para retener o absorber al personal mejor calificado. En las PyMEs se observa un fuerte interés en mantener una comunicación fluida con el personal, no obstante, esta comunicación es difusa y no asociada a los planes de capacitación y formación. Se puede observar un interés mínimo en la planificación a largo plazo y un esfuerzo continuo en resolver lo coyuntural. En ese marco la incorporación de profesionales es mínima y se encuentra asociada a las necesidades legales y contables. La tendencia a trabajar aislados de los clientes y proveedores es alta, lo que atenta contra los programas de calidad en general. La gran mayoría de las PyMEs afecta presupuesto a la compra de equipos TIC, pero las inversiones en innovación no tienen un espectro mayor. La flexibilidad en el servicio expuesta por las PyMEs regionales, indica una fuerte propensión a la adaptación y ello deviene en una ventaja competitiva. La adaptación de las TIC tiene un comportamiento fuertemente asociado al uso de las mejoras estructurales. Emerge el uso de las redes sociales como una fuente poco costosa, de alto impacto para realizar publicidad y exposición de los servicios, las demás adaptaciones tecnológicas juegan roles relativos menores. Estas adaptaciones tienen un tiempo de aplicación que ha

superado en su mayoría los 2 años. La vinculación tecnológica, ya sea con instituciones gubernamentales u otras, es escasa y en general se trasmite la idea de que estas instituciones se encuentran lejos de las problemáticas de las PyMEs.

CONCLUSIONES

Solo algunas de las cámaras de comercios de las localidades visitadas, registran de forma aislada pequeñas cantidades de información. En gran medida durante la ejecución de las entrevistas y encuestas, se ha denotado la dificultad en la recopilación, obtención y transferencia de información. Claro síntoma de la falta de I+D, local y regional en la temática PyMEs. Situación que dificulta el proceso de toma de decisiones para el posicionamiento estratégico. El elevado gasto público en Santa Cruz, y la alta tasa de empleo estatal, afectan de forma negativa el rendimiento de las PyMEs. Las PyMEs se han visto forzadas a cambiar sus conformaciones societarias en función de las necesidades del medio. Las PyMEs relegan las acciones de largo plazo a un plano de poca importancia, y las acciones necesarias para lograr una buena planificación estratégica, gestión de recursos humanos e innovación, en consecuencia también se ven degradadas o ignoradas en la mayoría de los casos. Las empresas jóvenes tienen una actitud superadora en materia de recolección de información y toma de decisiones. Las acciones enfocadas a utilizar los RRHH como un factor estratégico se ven mermadas y se observa que no hay una correlación entre las políticas tomadas en este ámbito y los objetivos a largo plazo de las organizaciones consultadas. Se observan intereses declarativos en temáticas como la comunicación interna y atención al cliente, que luego no son concordantes con las acciones tomadas en otros planos. El desarrollo de clientes y proveedores es escaso y las herramientas enfocadas en calidad y normalización están relegadas. Si bien las PyMEs realizan ciertas innovaciones, estas están centradas en adaptarse a las necesidades estructuralmente y no en su uso como ventaja competitiva disruptiva. Las PyMEs regionales poseen una ventaja competitiva en lo referente a flexibilidad y adaptación, no obstante tienen una dificultad para la especialización, impuesta por el medio y el fuerte poder negociador de las grandes empresas a quienes prestan servicios. La vinculación tecnológica y los organismos de acompañamiento para emprendedores no han logrado generar un impacto que resulte significativo o visible en mayor medida, persistiendo la sensación de alejamiento por parte de los empresarios.

AGRADECIMIENTOS

A todas las PyMEs que han colaborado y participado para lograr este trabajo, a ellas, nuestro extenso agradecimiento.

REFERENCIAS

- Aroca Bavich, A., Martínez Llana, D., Ossandon, I., & García, R. (2019). Las PyMEs en Santa Cruz, Análisis, Distribución e Innovación Vinculada al uso de las TICs. *Revista Tecnología Y Ciencia*, (34), 1-15.
- Bohlander G. Snel S., "Managing human resources". 6ed, Cengage, (2006).
- Castells, M., "La era de la información Vol.1. La sociedad red", 1ed, Madrid, Alianza Editorial. (2005)
- Cuesta Santos A., "Tecnología de gestión de recursos humanos" 2da Ed. Academia, La Habana, (2005).
- Gárciga R., "Formulación estratégica. Un enfoque para directivos", 1er Ed. Ediciones Félix Varela, Cuba. (1999).
- Harper y Lynch. "Manuales de recursos humanos", 1er Ed., Editorial Gaceta de negocios, Madrid, (1992).
- Hernandez Valencia R. A "Estudio sobre los usos de las TIC en las Pymes del Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia", *Revista de la Universidad Cooperativa de Colombia*, Vol. 5 (12), (2009)
- Llanes W., "La dirección estratégica en la empresa" Ediciones CETDIR, Cuba, (2004).
- Martinez Llana, D, Aroca Bavich, A, Garcia, R. et al. Las Pymes santacruceñas y riogalleguenses, aportes para su estudio y problemáticas relativas a su gestión. 1ed. DJPML ed. Rio Gallegos (2019)
- Peirano F., Suárez D., "Tics y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información", *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol. 3 (2), 132-142, (2006)
- Pena R. P. M., "Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios" *Revista de Administração Contemporânea*, Vol 8, 229-252, (2004).
- Porter M. E., "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" continental, Chile. (1982).
- Prado, M., Robledo M., "Fortalezas, debilidades y desafíos de las PyMES de servicios petroleros dentro de la zona norte de la Provincia de Santa Cruz" *Actas 13° congreso Nacional de estudios del Trabajo*. Argentina. (2017).
- Sánchez Ortiz D. L., "influencia de la calidad de vida laboral en los individuos y las organizaciones" Univ. de la sabana, (2013)
- Yoguel G., Boscherini F., "La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las pymes exportadoras argentinas" CEPAL, Buenos Aires, (1996)