

**El liderazgo y las competencias digitales en la gestión de los recursos humanos
de empresas Pyme de San Francisco, Córdoba, en el año 2023**

María Gabriela Felissia¹

mgfelissia@gmail.com

Fecha de recepción: 5 de noviembre de 2022

Fecha de aceptación: 14 de diciembre de 2022

ARK CAICIT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s26182327/dp71p87a1>

Resumen

El propósito de este trabajo es indagar sobre aspectos que podrían contribuir al desarrollo organizativo en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de San Francisco, Córdoba, desde el análisis de la gestión de recursos humanos y la implementación de procesos digitales dentro de la misma, considerando de vital importancia en este contexto el rol del líder y el conjunto de competencias que lo constituyen.

A través del proceso de investigación se buscará poner claridad sobre la pregunta ¿Cómo aportar valor desde la gestión de recursos humanos para contribuir al desarrollo organizacional de empresas pymes, a través del fortalecimiento de competencias digitales en sus procesos y roles de liderazgo?

Con la finalidad de desmenuzar la anterior pregunta se realizará una indagación y análisis sobre los procesos y actividades de gestión de recursos humanos que implementan empresas



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

¹ Universidad Nacional de Córdoba

Pymes, análisis específicos sobre las características, gestión y formación de perfiles de liderazgo y su nivel de inclusión y desarrollo de competencias digitales, considerando este último concepto como la capacidad que permite el uso de dispositivos digitales, aplicaciones de comunicación y acceso a redes para acceder y gestionar información, creación y difusión de contenidos digital, comunicación, colaboración y análisis y resolución de problemas basados en herramientas, datos y procesos respaldados en herramientas tecnológicas.

Se espera con este trabajo ofrecer una alternativa de valor para la gestión de personas en empresas pymes, en línea con lo que el impacto tecnológico está demandando en todas las áreas de una organización.

Palabras clave: Pymes, Recursos Humanos, Competencias, digitalización, liderazgo.

Abstract

The purpose of this work is to investigate aspects that could contribute to organizational development in small and medium-sized companies in the city of San Francisco, Córdoba, from the analysis of human resources management and the implementation of digital processes within this management, considering very important in this context the role of the leader and its skills.

Through a research process, we will seek to clarify the question: How to add value from human resources management to contribute to the organizational development of SMEs, through the strengthening of digital skills in their processes and leadership roles?

In order to study in detail the previous question, an inquiry and analysis will be carried out on the processes and activities of human resources management implemented by SMEs, specific analysis on the characteristics, management and training of leadership profiles and their level of inclusion and development of digital skills, considering this last concept as the capacity that allows the use of digital devices, communication applications and access to networks to access and manage information, creation and dissemination of digital content,

communication, collaboration and analysis and resolution of problems based on tools , data and processes supported by technological tools.

This work is expected to offer a value alternative for people management in SMEs, in line with what the technological impact is demanding in all areas of an organization.

Key Words: SMEs, Human Resources, Skills, digitalization, leadership

Resumo

O objetivo deste trabalho é investigar aspectos que possam contribuir para o desenvolvimento organizacional em pequenas e médias empresas na cidade de San Francisco, Córdoba, a partir da análise da gestão dos recursos humanos e a implementação de processos digitais dentro dessa gestão, considerando de importância vital neste contexto é o papel do líder e o conjunto de competências que o constituem.

Através de um processo de investigação, procuraremos esclarecer a questão: Como acrescentar valor da gestão dos recursos humanos para contribuir para o desenvolvimento organizacional das PME, através do reforço de competências digitais nos seus processos e funções de liderança?

Para estudar detalhadamente a questão anterior, será feito um inquérito e análise sobre os processos e atividades de gestão dos recursos humanos implementadas pelas PME, análise específica sobre as características, gestão e formação dos perfis de liderança e o seu nível de inclusão e desenvolvimento de competências digitais, considerando este último conceito como a capacidade que permite a utilização de dispositivos digitais, aplicações de comunicação e acesso a redes para aceder e gerir informação, criação e difusão de conteúdos digitais, comunicação, colaboração e análise e resolução de problemas com base em ferramentas, dados e processos suportados por ferramentas tecnológicas.

Espera -se que este trabalho ofereça um valor alternativo para o gerenciamento de pessoas em empresas de PME, de acordo com o impacto tecnológico é exigente em todas as áreas de uma organização.

Palavras chave: PMEs, Recursos Humanos, Competências, digitalização, liderança

Introducción

“Al final, la nueva economía no está en la tecnología, sea el microchip o la red global de telecomunicaciones. Está en la mente humana” Alan Webber

Este trabajo centrará su hilo conductor en la secuencia empresas Pymes, sistemas de gestión de recursos humanos, y competencias digitales y liderazgo dentro de las mismas.

El propósito de este trabajo es indagar sobre aspectos que podrían contribuir al desarrollo organizativo de empresas Pyme, desde el análisis de la gestión de recursos humanos y la implementación de procesos digitales dentro de la misma, considerando de vital importancia en este contexto el rol del líder y el conjunto de competencias que lo constituyen.

A través del proceso de investigación se buscará poner claridad sobre la pregunta ¿Cómo aportar valor desde la gestión de recursos humanos para contribuir al desarrollo de empresas pymes, a través del fortalecimiento de competencias digitales en sus procesos y roles de liderazgo?

La decisión de centrar la atención en empresas Pymes radica en su alta incidencia porcentual en el entramado productivo de Argentina y particularmente en determinadas zonas de las provincias de Santa Fe y Córdoba, y por ser organizaciones cuyo desarrollo repercute directamente en mejoras en la distribución de riqueza.

Algunas de las características que describen a las empresas Pymes son: escasa diferencia entre la propiedad y la función gerencial, la visión de la empresa se mezcla con el proyecto personal del dueño, escasez de recursos económicos y técnicos, y mayor vulnerabilidad frente a las crisis.

Interesa realizar un análisis descriptivo de los vínculos y características de las pymes como espacio de trabajo, competencias digitales, liderazgo y gestión de recursos humanos ya que se infiere detrás de ellos una posibilidad de agregado de valor que podría ser relevante para el sector en cuestión.

En el estudio de casos de empresas exitosas de Argentina, Kosakoff (2003) refiere que en el marco de una economía y una sociedad que han atravesado medio siglo de turbulencias y de pérdida de posiciones relativas, es importante estudiar el comportamiento de su clase empresarial y del sector privado como uno de los temas clave para explicar aquel desempeño, y al mismo tiempo cita la relevancia del identificar los saberes y destrezas específicas sobre los que se fundamenta su capacidad competitiva (Nelson y Winter, 1982).

Se tomará como referencia el enfoque conocido como “evolucionista”, para el análisis de desempeño organizacional, ya que se considera contribuye para una interpretación más dinámica. El evolucionismo plantea que son esos saberes específicos y prácticas acumuladas los que orientan las estrategias y el desempeño de la empresa y —basándose en las ideas precursoras de Schumpeter (1983)— que sus capacidades para innovar son la fuente principal de sus ventajas competitivas.

En este contexto, según estudios de la Fundación Observatorio Pyme (FOP), los desafíos que enfrentan las organizaciones para lograr un desarrollo sostenible se asocian a 3 ejes: inversión y financiamiento, logística e internacionalización, y desarrollo organizativo.

El desarrollo organizativo es una variable que se expresará a través de diferentes componentes como el nivel de estructura interna, y el nivel de desempeño de la organización. Considerando que las cuestiones vinculadas a estructura interna se visualizan a través del diseño de organigrama, cantidad y niveles de gerencias, planificación de actividades, certificación de procesos, niveles de retención y atracción de talento, formación del equipo de trabajo y prevención y control de accidentes de trabajo, por un lado, y por otro lado, las cuestiones vinculadas a desempeño se asocian a: mínima capacidad ociosa, contratación de personal calificado, formación y capacitación de sus colaboradores, utilización de programas públicos y privados de formación, entre otros aspectos.

El detalle arriba mencionado se conecta con una amplia variedad de procesos de gestión de recursos humanos que se infiere con bastante frecuencia son soslayados dentro de organizaciones pequeñas y medianas. A su vez, para todos los procesos el liderazgo, su calidad, enfoque y carácter situacional son determinantes en la vida y salud de una

organización, con el adicional, también mencionado, de que en este tipo de entes productivos las posiciones de liderazgo frecuentemente se encuentran conectadas a nivel propietario.

En línea con el pensamiento que expresa que las organizaciones construyen sus destinos, Brojt (2009) señala que el proceso de profesionalizar una pequeña o mediana empresa, lo cual constituye una transformación cultural, requiere de dos componentes básicos: el primero es la convicción y el segundo el método.

El trabajo en la era digital. Modalidades y significaciones subjetivas.

El trabajo, desde una visión económica, es una actividad socialmente necesaria, porque en su carácter de mediador entre la naturaleza y los seres humanos, el trabajador es creador o transformador de bienes y servicios necesarios para la supervivencia y reproducción de la especie humana.

A su vez, desde una mirada social, en expresiones de Neffa (2003) el trabajo permite o contribuye a la realización personal, es decir al desarrollo de la personalidad de quienes lo ejecutan y define una identidad social cristalizada en la profesión o el oficio, porque durante su ejercicio permite la actualización de todas, o al menos algunas, de las potencialidades físicas, biológicas, psíquicas y mentales del ser humano.

Adicionalmente Neffa (2003) también aportará, en referencia al trabajo que es un valor que permanece a la vez que se modifica de acuerdo a la dinámica social, su tiempo y circunstancias. Gracias al trabajo, los seres humanos construyen su propia identidad y por su intermedio buscan encontrar un sentido a lo que hacen.

La transformación digital, o digitalización, revolución tecnológica o industria 4.0, consiste en las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías. Asimismo, este cambio no es sólo tecnológico, sino que lleva consigo nuevas aptitudes tanto en las personas físicas, como en la reinención de organizaciones que afectan al mercado global tradicional. La definición de transformación no está enfocada a la tecnología utilizada sino en cómo se las utiliza para lograr los objetivos

marcados. La transformación digital, necesariamente, irá ligada con los objetivos y estrategias empresariales.

En consecuencia, la digitalización no sólo está cambiando los aspectos de la vida cotidiana de las personas, sino que impacta e impactará, cada vez con mayor intensidad, en el mundo laboral. Los trabajos se diversificarán, mutarán, algunos tipos de labores desaparecerán y otros emergerán; también se comenzarán a demandar nuevas competencias y perfiles de profesionales más acordes a la nueva realidad.

Según Peluffo (1999), el proceso de transformación digital también ha tenido que ser acompañado por transformaciones claves en la administración y desarrollo organizacional del sector privado y del sector público de las mayorías de estas economías que han implementado este paradigma. Estos cambios y transformaciones se focalizan en:

- la forma en cómo se hacen las cosas (se tiende a administrar por competencias más que por puesto de trabajo),
- las formas de encarar la combinación del uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados (se enfatiza en las destrezas de pensamiento, de búsqueda activa de conocimiento por internet, las comunidades de prácticas, etc.),
- los nuevos modelos de formación profesional (por ejemplo, la certificación por competencias, la formación modular basada en competencias),
- las nuevas formas de comunicar el conocimiento y de construirlo (conocimiento tácito almacenado, técnicas para el análisis de la información, los bancos de ideas, de conocimiento, las mejores prácticas y lecciones aprendidas entre otros),
- el cambio cultural experimentado por la aceptación de los beneficios del nuevo modelo sobre el tradicional (nuevas formas de valorización del trabajo, el papel del factor humano, la mayor autonomía para desarrollar tareas, el alineamiento entre los intereses individuales y los organizacionales).

Es entonces, que los referidos cambios en los modos y prioridades con los que se construye una relación laboral, generarán cambios en la significación subjetiva del mismo, ya que como aporta González Rey (2019), la subjetividad es una producción simbólico emocional de las experiencias vividas, una cualidad constituyente de la cultura, el hombre y sus diversas prácticas, y una realidad que siempre se configura en relación a otros. Por lo tanto, si cambia el espacio, cambia el canal de vinculación, se insertan artefactos en la comunicación y las interacciones se hacen a través de medios tecnológicos, por lo que la subjetividad y la construcción de significado, serán diferentes.

Liderazgos para la innovación y el desarrollo humano

En palabras de Kotter (2015) el liderazgo tiene que ver con el direccionamiento: es cuestión de crear una visión, empoderar e inspirar a la gente para que desee hacer realidad la misma, y permitirle hacerlo con energía y celeridad por medio de una estrategia efectiva. En su sentido más fundamental, liderar es movilizar a un grupo de personas para que den el salto hacia un futuro mejor.

A su vez, Jaques (2000) define el liderazgo como *“la responsabilidad que poseen algunos roles de influir en una o más personas para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de modo tal que todos avancen en una dirección fijada por este, infundiendo autoridad a las prácticas de liderazgo propias de dicho rol”*.

El concepto de responsabilidad hace referencia a la condición según la cual un individuo puede ser llamado a rendir cuentas de sus actos por otro individuo o conjunto de individuos autorizados para ello, y/o para otorgar algún reconocimiento a aquel por dichos actos. Describe el sentido propio del liderazgo de conducir, corregir, ajustar, alinear y reconocer.

El liderazgo es la fuerza central que moviliza a las personas a crear algo que no ha existido antes, a buscar nuevas oportunidades e impulsar a las organizaciones hacia un lugar donde puedan crear y prosperar.

En un contexto de trabajo y de vínculos laborales dominados por la irrupción tecnológica, crece la necesidad de adaptación y evolución tanto de los colaboradores como de aquellas personas designadas o con aspiraciones orientadas a liderar. En palabras de Kotter (2015), sin el liderazgo suficiente en un mundo de cambio, las empresas se vuelven estáticas y con el tiempo fracasan.

Melamed y Jalife (2020) detallan las nuevas prioridades en las condiciones de empleabilidad, listando los siguientes conceptos: claridad en la misión y visión personal, agilidad emocional, disposición para aprender y re aprender, curiosidad, redarquía, resiliencia y orientación a la experimentación.

Un aporte de alto interés en esta línea lo realiza Pérez Jáuregui (1997) acuñando el concepto de “Proyectos de vida laboral auténticos e inauténticos”, al poner el foco en describir las significaciones que adquiere el espacio construido en forma conjunta por el individuo, el grupo y la organización, posibilitador o no de un encuentro e integración de los objetivos de todos. La autenticidad del proyecto se vincula a la posibilidad de autoría sobre el mismo, a una congruencia entre éste y la búsqueda de sentido del individuo. La libertad de elegir se relaciona con la capacidad de ser responsable ante sí mismo y ante los otros.

Actualmente, Perez Jáureghi (2011) propone una construcción sobre el liderazgo apropiado para el desarrollo humano y la innovación a través del término “liderazgo adaptativo – creativo sustentable” refiriéndose a liderazgos situados en una trama auténtica tanto para el sujeto que lidera como para sus liderados y la organización para la cual trabajan.

Los comportamientos de liderazgo auténticos (adaptativos – creativos) se correlacionan positivamente con la conformación de equipos de trabajo y culturas vigorosas en organizaciones requeridas.

A través de este trabajo se indagará sobre aspectos que podrían contribuir al desarrollo organizativo, desde el análisis de la gestión de recursos humanos y la implementación de procesos digitales dentro de esta gestión, considerando de vital importancia en este contexto del rol del líder y el conjunto de competencias que lo constituyen.

Con un enfoque dirigido hacia los desafíos para un desarrollo empresarial y el objetivo de aportar valor desde la gestión de recursos humanos la investigación abordará las siguientes preguntas problema:

¿Cómo se conducen los procesos de planeamiento y gestión de recursos humanos dentro de su organización? ¿Cuáles habilidades específicas se emplean dentro de cada proceso? ¿Se conoce o utiliza el concepto de habilidades, competencias y herramientas digitales dentro de los procesos de gestión de personas? ¿Cuál es la formación específica de las personas que conducen equipos de trabajo? ¿Cuál es la formación específica de quienes toman decisiones en relación a procesos de recursos humanos?

La Organización requerida: el espejo a mirar.

En este punto es de vital interés especificar el concepto de organización requerida, instalado por Jaques (2000) y retomado por Pérez Jáuregui (2012), en el que se caracteriza a una organización de la siguiente forma:

- Plena utilización de la capacidad de los individuos
- Sistema de autoridad respaldado por méritos
- Estratificación ejecutiva correcta, con niveles ejecutivos acotados, distancias correctas y niveles de autonomía bien delimitados.
- Apelación. Posibilidad de reconsideración de medidas.
- Niveles de retribución equitativos, sujetos a niveles de responsabilidad y capacidad.
- Trabajo en equipo y participación.
- Comunicaciones abiertas, francas y distribuidas a través de canales oficiales, con un sistema de red de comunicación.

El concepto de organización requerida es el elemento fundante de la obra de Jaques, quien alinea la definición de “requerida” en pos de lo requerido por la naturaleza de las cosas y trasciende el logro de ejecutivo para consolidarse como una obligación moral del liderazgo.

Para este trabajo es de alto valor el principio que establece que para el logro de una organización requerida deben considerarse un conjunto de preceptos y principios vinculados a la naturaleza humana de las personas que trabajan, a saber: la toma de decisiones y la resolución de problemas, la capacidad humana para el trabajo y los niveles de complejidad, la organización entre niveles de complejidad, información, organización y procesamiento mental, el nivel de desarrollo y maduración de cada individuo, y la naturaleza del liderazgo en cada organización. (Jaques, 2000).

Será entonces indispensable fomentar el desarrollo de liderazgos capaces de orientar la acción hacia la constitución de organizaciones requeridas en contraposición a organizaciones que Jaques (2000) define como paranoicas, a fin de promover la innovación y el desarrollo humano.

Es importante mencionar también que una organización requerida será una estructura en la que se facilitarán procesos tendientes a evolucionar desde el paradigma de la simplicidad al paradigma de la complejidad, incluyendo en sus análisis la diversidad, las resignificaciones, la evolución de la empleabilidad y el ajuste de las prácticas laborales a la incorporación de las nuevas generaciones en la trama laboral.

El nuevo contexto laboral. Empleabilidad, diversidad y generaciones en la era digital.

Resulta que la vida de individuos y organizaciones actualmente transcurre en un contexto VICA (volátil, impredecible, cambiante y ambiguo), marco de referencia incómodo y extraño para aquellas personas mayores de 40 años, más cercano a los mayores de 30 y completamente natural para los menores de 20. Es que cada franja etaria configura lo que se denominan generaciones, vocablo sobre el cual el diccionario de la Real Academia Española ofrece varias acepciones entre las que, para este caso, se destacan: “conjunto de todos los vivientes coetáneos” y “conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y

recibido educación e influjos sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos”. La generación Y se constituye hoy como el cliente de mayor proyección en las organizaciones, y a su vez, como el reservorio de talento al que cada empresa deberá recurrir. La generación Y es digital, el desafío para las empresas es de doble atracción, a los Y hay que venderles, y también deben seducirlos para que sumen su talento como colaboradores.

La generación Y, los nativos digitales, se define como:

”los nativos digitales” han nacido dentro del contexto “líquido”(…) Todo es digital, lo intangible es percibido como real. (...) De allí a que, como hemos visto, sean una generación tecnológicamente más instruida y mejor educada que las anteriores. Son adeptos al cambio rápido, les agrada el vértigo. Son capaces de desarrollar varias tareas simultáneamente”. (Franicevich & Marchiori,2010, p 191).

Competencias Digitales

La relevancia de este trabajo se sustenta en reconocer la importancia y urgencia de implementar sobre la gestión tradicional de recursos humanos un modelo de gestión digital, entendiendo como tal al sistema de gestión que utiliza la tecnología para crear nuevo valor, experiencias de clientes y capacidades internas que soportan el núcleo de las operaciones. Al hablar de negocios digitales se incluye tanto a las marcas nativas digitales como a aquellas que están transformando su negocio con tecnologías digitales.

Se trabajará bajo la premisa de que un negocio digital está completamente centrado en el cliente, en el cual los datos son el combustible fundamental y la utilización que se haga de los mismos constituirá el diferencial, en el que se requiere consistencia y continuidad a través de diferentes canales y dispositivos, el que exige una re definición de procesos operacionales, la monetización de modelos de negocio, y el desarrollo de un perfil de liderazgo IT (Information Technology) integrado con todas las unidades de negocios. La originalidad de este desarrollo radica en fundamentar el modelo de gestión de recursos

humanos y competencias digitales como modelo apto y necesario en pequeñas y medianas empresas.

En relación a las competencias digitales tanto en la gestión empresarial como de recursos humanos, la misma Fundación Observatorio Pyme (FOP) comparte un informe sobre Digitalización y desempeño empresarial pre y pospandemia (2021), en el que expresa que un resultado destacable de la investigación es que las empresas que aumentaron el uso de herramientas digitales, o comenzaron a implementarlas, como respuesta a la pandemia, son también las que muestran mejor desempeño con respecto a aquéllas que no lo hicieron (mejor evolución de las ventas durante 2020 y el primer semestre de 2021). Las herramientas digitales permitieron, a quienes las adoptaron y/o intensificaron su utilización, sobrellevar mejor su actividad bajo la pandemia de COVID-19.

También se confirma que las empresas con una organización interna más desarrollada, donde ya se utilizaban tecnologías digitales antes de la pandemia para la gestión de la cadena de valor con clientes y proveedores (por ej. CRM y SRM) y de los recursos y procesos internos de la empresa (por ej. ERP de contabilidad, recursos humanos, producción, etc.), mostraron una mejor evolución de su actividad durante la pandemia con respecto al resto de las firmas. Así, el mayor desarrollo de la gestión interna permitió un mejor desempeño bajo un shock tan complejo y masivo como la crisis sanitaria de COVID-19.

Aspectos metodológicos de la investigación.

El presente trabajo se aborda como una investigación descriptiva que tendrá como fin detallar las competencias y nivel de desarrollo digital en las posiciones de liderazgo y conducción de recursos humanos en empresas de la ciudad de San Francisco.

Para organizar la estrategia metodológica se condensan los siguientes puntos:

1. Especificación de la muestra de análisis

Se trabaja con empresas catalogadas como Pymes que revistan la condición de tener más de 50 empleados. Si bien la definición más utilizada para clasificar esta categoría la aporta AFIP

y se asocia a niveles de ventas en \$, resulta de importancia para este trabajo la cantidad de colaboradores que integran la organización, porque es una variable de relación directa con la gestión de RRHH y la gestión y desarrollo del liderazgo.

Se toma listados de empresas según fuente de datos del Parque Industrial de San Francisco. Además de definir a la unidad de análisis como la unidad de estudio u objeto/sujeto de estudio (los elementos que van a ser estudiados), se aclara que la unidad de recolección es la fuente proveedora de la información requerida, son los elementos que funcionan como informantes. Se define como unidad de recolección a los dueños o directores/gerentes de cada pyme entrevistada, y en caso de que existiere, al responsable de RRHH de cada organización

2. Definición de las variables de investigación

Las variables son los atributos que caracterizan a la unidad de análisis. Es la definición de lo que se ha de investigar. Refieren a los sujetos y los objetos de análisis, indican de quién se está hablando, respecto de quién se quiere construir conocimiento (Gómez Rojas, Gabriela y De Sena Angélica, 2005).

Se define un cuerpo de variables orientadas a describir una clasificación y una demografía de empresas:

- Rubro, cantidad de empleados, antigüedad en el mercado, organización societaria.
- Luego, otro conjunto de variables orientadas al registro de roles y procesos de recursos humanos: métodos de reclutamiento y selección de perfiles, métodos y herramientas de capacitación, existencia de SIRH, gestión del desempeño (existencia de proceso, método utilizado, variables consideradas relevantes), gestión de remuneraciones (existencia de proceso definido, método utilizado, variables consideradas relevantes), gestión de la comunicación interna.
- Por último, se analizará el nivel de competencias digitales aplicadas a los procesos relevados en el conjunto de variables descripto en el párrafo anterior.

3. Análisis y selección de fuentes de datos secundarias

La definición de población, por su parte, refiere al conjunto de las unidades de análisis en estudio o a ser estudiadas. La misma puede coincidir con el universo o con una parte de éste, cuando se trata de una muestra. (Cohen y Gómez Rojas, 2003: 122)

En este caso, la población será una muestra de aproximadamente quince (15) empresas, o hasta llegar al punto de saturación teórica correspondiendo esa elección a las consideraciones apropiadas para diseños cualitativos.

En los diseños cuyas estrategias son de tipo cualitativas, uno de los procedimientos más difundido para la construcción de las muestras es el muestreo teórico. Dentro de la Teoría Fundamentada en los datos (Strauss y Corbin, 2002; Glasser y Strauss, 1967) el “muestreo teórico” implica que, a medida que se va realizando el análisis se va generando teoría, es decir que se constituye con base a lo que emerge de los datos. En este tipo de muestreo las unidades de análisis que van constituyendo el trabajo de campo se van seleccionando en torno al desarrollo de la investigación, que conforme ésta avanza permite conocer qué tipo de informantes se debe interpelar para lograr la progresiva densificación y emergencia de teoría.

Este proceso no sigue un desarrollo lineal. El investigador no conoce el número de observaciones a realizar. Aquí es preciso destacar que a través del descubrimiento de incidentes comienzan a inferirse propiedades y códigos hasta llegar a la saturación de las categorías. Surgirá entonces la “saturación teórica” de las categorías como momento en que ningún análisis adicional contribuye a descubrir algo nuevo acerca de una categoría; cuando no se encuentra ninguna información adicional por la que puedan desarrollarse propiedades de la categoría o nuevas categorías

4. Técnicas y procedimientos utilizados para análisis de datos

Luego del trabajo de campo, a través del procesamiento el investigador traduce la información y la prepara para el análisis. Este último es el momento de producción de nuevo conocimiento sobre el fenómeno.

Para dar respuesta a estas preguntas de investigación se realizarán entrevistas presenciales en profundidad a dueños y responsables de recursos humanos de quince empresas Pymes ubicadas en el Parque Industrial San Francisco.

En cada entrevista se abordarán dos tipos de preguntas. Las primeras, orientadas a obtener una demografía de la muestra, en relación a razón societaria, cantidad de empleados, antigüedad de la empresa, rubro, identificación de la actividad de gestión de recursos humanos, procesos realizados, etc.

Este conjunto de datos se trabajará a través de la carga y procesamiento de datos en el programa Atlas.ti, con la finalidad de obtener registros descriptivos, tendencia y frecuencia de algunas variables que resultaron de particular interés.

El resultado de este primer relevamiento se mostrará en gráficos y tablas.

El segundo tipo de preguntas se condensará en un cuestionario de relevamiento orientado a responder interrogantes vinculadas a las dos hipótesis de trabajo planteadas en párrafos anteriores.

Cada entrevista estará pautada por una guía de preguntas con opciones de respuesta y al final de cada una se permitirá un espacio de opinión libre donde el entrevistador motivará la expresión abierta del entrevistado sobre su mirada del tema, el rescate de su visión antes y después de la conversación mantenida y una opinión personal sobre el asunto.

En el análisis de datos se definirán las siguientes agrupaciones:

- Características generales de la muestra
- Definición y agrupamiento de categorías de competencias digitales.

Ejemplo: utilización de habilidades digitales para actividades procesos hard, orientados a relaciones laborales y o, utilización de habilidades digitales orientadas a procesos soft de gestión de recursos humanos.

- Grado de existencia y avance de procesos de gestión de recursos humanos y utilización de tecnologías digitales en la muestra analizada.

- Identificación de caso testigo dentro de la muestra, y búsqueda de casos referenciales fuera de la muestra.
- Comparación y análisis entre las integrantes de la muestra que si tienen desarrollo de habilidades digitales en la gestión de recursos humanos y sus procesos de liderazgos y aquellas que aún no han abordado ese proceso. ¿Cuál es la situación y realidad de las organizaciones que gestionan con recursos muy alejados de las competencias digitales?

Conclusión

“La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes, además son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura” (Schein, 1988, p307). Con el desarrollo y crecimiento de la empresa, se pueden suceder dos situaciones: algunas empresas desarrollan una cultura considerablemente integrada y otras, permiten el aumento y diversificación de presunciones culturales. En cualquiera de las situaciones, “el líder precisa poseer una visión de las formas como la cultura puede procurar o impedir el cumplimiento de la misión de la empresa, y dotes inventores para lograr que los cambios deseados se produzcan” (Schein, 1988, p310).

Volviendo sobre Kotter (2015) se aprecian sus comentarios al describir el ciclo de vida de las organizaciones y explicar la evolución desde empresa joven, con liderazgo fuerte centrado en su dueño fundador, donde fácilmente se transmite la mística e impulso creador hacia todos sus componentes, hacia el otro extremo de la historia, en el cual la organización se hace grande, la jerarquía crece, la red se reduce. Aparecen tropiezos inevitables en el camino en la medida que las personas deben adaptarse a nuevas formas de operar.

Sumado a lo anterior, el mundo está inserto en la evolución tecnológica, la cual, actúa en dos dimensiones. Personas que se revalorizarán y tendrán acceso a mejores trabajos, con reconocimiento, desafío, climas laborales amables y remuneraciones ajustadas a dicha realidad, cuyo mayor capital será el conocimiento que llevan en su mente, su saber ser y

hacer, y la comprensión y adaptabilidad en el ambiente complejo que nos rodea, frente a los desafíos de la brecha digital y una misma o mayor cantidad de personas que quedarán fuera de este movimiento.

Es en este dilema, donde se hace imprescindible analizar las características de los liderazgos en empresas pequeñas y jóvenes, en sus prácticas de recursos humanos y en el conocimiento, uso y desempeño en habilidades digitales, como camino para construir y fortalecer liderazgos sólidos, capaces de conducir a las personas hacia un lugar nuevo y mejor, e incluir en ese trayecto al mayor número de personas posibles para, al mismo tiempo, asegurar la disponibilidad de talento en sus organizaciones.

Como se dijo al principio, “el trabajo es un valor que permanece a la vez que se modifica de acuerdo a la dinámica social” y es en la mente humana y su capacidad de discernimiento donde reside la posibilidad de adaptación a la nueva economía, pero las cosas no suceden por arte de magia, es justamente el trabajo y visión de quienes conducen lo que construye ventajas competitivas sostenibles y sustentables en el ámbito organizacional y en la sociedad en general.

Bibliografía

BROJT, David. “La empresa con destino: cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana”. Granica. 2010

GAVILAN, Ignacio. “La carrera digital”. Antequera.2019.

JAQUES, Elliot. “La organización requerida”. Granica.2000

KOSAKOFF, Bernardo y otros. Globalizar desde Latinoamérica: El Caso Arcor. Mc Graw Hill.2001

KOTTER, John. “Acelerar. Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido”. Conecta. 2015.

MELAMED, Alejandro y JALIFE, Fabián. “Diseña tu cambio”. Paidós empresa. 2020.

NEFFA, Julio. “El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece”.

CEIL-PIETTE CONICET Asociación Trabajo y Sociedad. 2003.

PELUFFO, Martha, “Globalización: los efectos sobre las organizaciones y las relaciones del trabajo. Una aproximación al tema”, Mimeo. 1999.

PEREZ JÁUREGUI, Isabel. “La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas”. Paidós. 2012.