Repositorio Digital Institucional
"José María Rosa"

Universidad Nacional de Lanús
Secretaría Académica
Dirección de Biblioteca y Servicios de Información Documental

Carlos Ariel Barreto

ariel_barreto@hotmail.com

La gestión del personal en las MIPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de Santa Teresita, Pdo. de la Costa, Pcia. de Bs. As. : Identificación de las prácticas propias de la gestión aplicadas a las personas. Una propuesta para la mejora en la articulación con el mercado de recursos humanos

Tesis presentada para la obtención del título de Maestría en Gestión de Micro Pequeñas y Medianas Empresas del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

Director de Tesis

Rubén Guido

El presente documento integra el Repositorio Digital Institucional "José María Rosa" de la Biblioteca "Rodolfo Puiggrós" de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa).

This document is part of the Institutional Digital Repository "José María Rosa" of the Library "Rodolfo Puiggrós" of the University National of Lanús (UNLa).

Cita sugerida

Barreto, C. A. (2019). *La gestión del personal en las MIPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de Santa Teresita, Pdo. de la Costa, Pcia. de Bs. As. : identificación de las prácticas propias de la gestión aplicadas a las personas. Una propuesta para la mejora en la articulación con el mercado de recursos humanos* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Lanús.

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico. Disponible en:

<https://doi.org/10.18294/rdi.2020.176962>

Condiciones de uso

www.repositoriojmr.unla.edu.ar/condicionesdeuso

www.unla.edu.ar
www.repositoriojmr.unla.edu.ar
repositoriojmr@unla.edu.ar

Tesis de Maestría

*La gestión del personal en las MiPyMEs de alojamiento
turístico de la ciudad de Santa Teresita, Pdo. de la Costa,
Pcia. de Bs.As.*

*Identificación de las prácticas propias de la gestión aplicadas
a las personas. Una propuesta para la mejora en la
articulación con el mercado de recursos humanos.*

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

Maestría

Gestión de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Tesista

Carlos Ariel Barreto

ariel_barreto@hotmail.com

Director

Dr. Rubén Guido

Buenos Aires, febrero 2019

INDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	9
PARTE I.	10
INTRODUCCIÓN DE LOS TEMAS.....	10
JUSTIFICACIÓN	13
PLANTEO DEL PROBLEMA.....	18
OBJETIVOS GENERALES:.....	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	21
PARTE II.	22
MARCO TEÓRICO	22
DELIMITACIÓN Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL ESPACIO TERRITORIAL DE LA FENOMENOLOGÍA BAJO ESTUDIO.	25
<i>Mapa de Santa Teresita</i>	28
<i>Principales atractivos Santeteritenses</i>	28
LAS MiPYMES: DEFINICIÓN Y CONCEPTOS	33
MiPYME: DEFINICIÓN, PARÁMETROS DE CLASIFICACIÓN Y MARCO LEGAL EN ARGENTINA.	34
MiPYME: CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR.	36
LA EMPRESA FAMILIAR.....	38
LA DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR.	39
EMPRESA FAMILIAR Y MiPYME.....	41
SANTA TERESITA COMO DESTINO COSTERO DE “SOL Y PLAYA”	42
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, INTELECTUAL, EN LAS MiPYMES. EL CAPITAL HUMANO.	43
IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.	47
OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	47
POLÍTICAS A CONSIDERAR PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	49
PLANEACIÓN DE PERSONAL	50
<i>Pronosticar las necesidades de personal</i>	52
<i>Pronóstico del suministro de candidatos internos</i>	53
<i>Pronóstico del suministro de candidatos externos</i>	53
ANÁLISIS DE PUESTOS.	53
EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.	55
<i>Fuentes de reclutamiento</i>	55
SELECCIÓN DE PERSONAL.	57
INDUCCIÓN.	58
<i>Objetivos de la inducción</i>	59
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	60
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	61
PARTE III.	63
METODOLOGÍA.....	63
<i>Unidad de análisis</i>	67
<i>Las MiPYMES de alojamiento turístico como objeto de estudio.</i>	68
<i>Técnicas de relevamiento empírico y trabajo de campo.</i>	69
<i>La Entrevista</i>	69

<i>El Cuestionario</i>	69
<i>Variables relevadas a través del cuestionario</i>	70
<i>La observación in situ</i>	71
<i>Variables relevadas a través de la observación estructurada</i>	72
<i>Variables en estudio y operacionalización</i>	74
<i>Variables relevadas a través de la entrevista</i>	74
ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	75
<i>Etapas I: Análisis de las entrevistas</i>	75
<i>Etapas II: Análisis de los cuestionarios</i>	75
PARTE IV	76
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	76
ANÁLISIS DE DATOS RELEVADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO CON ENCUESTA	76
<i>Tipo de razón social predominante</i>	76
<i>Acerca de recursos humanos</i>	78
<i>Capacitación y desarrollo de personal</i>	80
<i>Acerca de las pasantías educativas universitarias en los alojamientos turísticos</i>	90
<i>Reclutamiento y Selección de Personal</i>	93
<i>Acerca de la descripción de los puestos de trabajo en los alojamientos turísticos</i>	98
<i>Acerca de los procesos de búsqueda de personal que utilizan los alojamientos turísticos</i>	100
<i>Acerca de las técnicas de selección de personal que aplican los alojamientos turísticos</i>	108
<i>Acerca del proceso de inducción del personal aplicado en los alojamientos turísticos</i>	110
<i>Evaluación del desempeño del personal</i>	112
<i>Acerca de la evaluación de desempeño del personal en los alojamientos turísticos vinculados con las dimensiones: categoría de alojamiento y existencia del área de recursos humanos</i>	114
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	118
ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES	120
PARTE V	122
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	122
PARTE VI	128
PROPUESTA PARA LA MEJORA EN LA ARTICULACIÓN CON EL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS	128
INTRODUCCIÓN:	128
EL CONCEPTO DE ASISTENCIA INTEGRAL COMO RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE ASISTENCIA DE LAS MIPYMES	128
PROPUESTA DE ASISTENCIA ESPECIALIZADA	130
LA ASISTENCIA DE CARÁCTER INTEGRAL	131
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	133
MODELO DE ASISTENCIA INTEGRAL PARA MIPYMES DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO. (DISEÑADO PARA EL DESTINO TURÍSTICO “SANTA TERESITA, PROVINCIA DE BUENOS AIRES)	133
REFLEXIONES FINALES SOBRE LA PROPUESTA DE ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA ..	141
ANEXO: ORGANIZACIONES/UNIDADES EJECUTORAS Y PROGRAMAS	143

1 - Academia Santo Domingo (ASD): capacitaciones 100% financiadas por el estado.....	143
2 – AFIP: PyMEs. Régimen de Crédito Fiscal. Programa de Capacitación PyME	144
3 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Primer Crédito PyME	146
4 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Plan Belgrano Productivo.....	147
5 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Línea PyMEs	148
6 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Financiación de Inversiones	149
7 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Financiación de Leasing	150
8 - Banco Comafi - Financiación - Líneas de Corto Plazo	152
9 - Banco Comafi - Pymes, productos:.....	152
10 - Banco Comafi - Pymes: Productos	152
11 - Banco Credicoop: Créditos para el cuidado del medio ambiente e implementación de sistemas de calidad:	153
12 - Banco Credicoop: Créditos para compra de Bienes de Capital	154
13 - Banco Credicoop: Créditos de Evolución	155
14 - Banco Credicoop: Sociedades de Garantía Recíproca	156
15 - Banco Credicoop: Créditos	156
16 - Banco Credicoop: Leasing	157
17 - Banco Credicoop: Créditos en dólares - Capital de Trabajo	158
18 - Banco Francés: Fundación FONTAR	159
19 - Banco Galicia: PRÉSTAMOS PARA PYMES.....	160
20 - Banco Hipotecario: PYME – Línea de créditos para la inversión productiva	160
21 - Banco interamericano de Desarrollo: Pequeñas y medianas empresas	161
22 - Banco Nación: Créditos	162
23 - Banco Patagonia: Financiamiento	163
24 – Banco Superville: Préstamos a corto plazo	164
25 - Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande - programas de apoyo a emprendedores, pymes y mipymes - MICROBANCO	164
26 – CAFESG: PROGRAMA DE CAPACITACION LABORAL.....	165
27 - Centro PYME ADENEU – Programas de capacitación	166
28 – Cepyme: Capacitación	168
29 – Cepyme: Gestión Bonificación de la Formación Programada por las Empresas	169
30 – CESYT: Capacitación profesional	170
31 - Emprnde PyME: Incentivos al emprendedor y pymes.....	170
32 - Emprnde PyME: Marketing online para Pymes.....	170
33 - Emprnde PyME: Ayudas económicas.....	171
34 - Emprnde PyME: Cursos para autónomos - Capacitación.....	172
35 – FONAPYME: Créditos.....	172
36 – Fonapyme: Créditos, préstamos y subvenciones	173
37 - Gobierno de Entre Ríos: créditos productivos para inversiones de Pymes .	174
38 – IEA: Capacitación profesional	175
39 – IFTS 23 Instituto de Formación Técnica Superior: Capacitación profesional	175
40 – IFTS 23 Instituto de Formación Técnica Superior: Capacitación profesional	175

41 - Instituto Nacional del Emprendedor: Formación empresarial para MiPyMEs.	176
42 - Instituto Nacional del Emprendedor: Financiación - Fomento a la adquisición del modelo de micofranquicias.	176
43 - Instituto Nacional del Emprendedor: Financiación - Incorporación de Tecnologías de información y comunicaciones a las micro y medianas empresas.	176
44 - Instituto Nacional del Emprendedor – Desarrollo de capacidades empresariales para MiPyMEs a través de la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).	176
45 - Instituto PyME: Programas para el Desarrollo Empresarial	177
46 – ISEHG: Capacitación profesional	179
47 – ISET – Instituto superior en educación técnica: Capacitación profesional	179
48-LA SUISE – CEPEC: Capacitación profesional	179
49 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Capacitación - Programa de Fortalecimiento de la competitividad de las PYMES y creación de empleo en Argentina	179
50 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Suministros para Publicaciones y Merchandising del Programa de Fortalecimiento de la Competitividad de las PYMES y creación de empleo - Capacitación	180
51 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Programa Fortalecimiento de la Competitividad de las PYMES y Creación de Empleo en la Argentina - Capacitación	180
52 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Subsidios Producción más limpia (ANR P+L 2016 C2)	181
53 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Créditos a empresas (CAE - BICE)	181
54 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Crédito Exporta	182
55 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Financiación	183
56 - Ministerio de Producción: Producción presentó programas y financiamiento para que las PyMEs incorporen diseño - Financiación	183
57 - Ministerio de Producción: Financiación	185
58 - Ministerio de Producción: Financiación	186
59 - Ministerio de Producción: Financiación: Régimen de Bonificación de Tasas	186
60 - Ministerio de Producción: Créditos	188
61 - Ministerio de Producción	188
62 - Ministerio de Producción – Financiación - FONAPyME	189
63 - Ministerio de Producción - Capacitación PyME	190
64 - Ministerio de Producción – Financiación - PAC – Empresas	191
65 - Ministerio de Producción – Créditos - Expertos PyME	192
66 - Ministerio de Producción Financiación - PAC – Conglomerados Productivos	194
67 - Ministerio de Producción – Financiación - Sistemas Productivos Locales	195
68 - Ministerio de Producción - Lanzan dos nuevas líneas de financiamiento para PyMES productoras de software – Financiación - PRESOFT	197
69 - Ministerio de trabajo, empleo y Seguridad Social - Crédito para la Formación Profesional	198
70 - Proconsul: Consultora en Proyectos - Subsidios para inversión en I+D - Proyectos de Capacitación con CREDITO FISCAL	198
71 - Santander Río - lanzó el primer Programa de Fortalecimiento de la Gestión PyME - Financiación	199

72 – SEPYPE – Créditos	199
73 – Universidad de Belgrano: Capacitación profesional – asistencia técnica....	200
74 – Universidad Nacional de Lanús: Capacitación profesional – asistencia técnica	200
75 – Universidad Nacional de Quilmes: Capacitación profesional – asistencia técnica	201
76 – Universidad Tecnológica Nacional: Capacitación profesional – asistencia técnica	201
ANEXO. MODELO ENCUESTA	202
ACERCA DE RECURSOS HUMANOS.....	203
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	203
RECLUTAMIENTO & SELECCIÓN DE PERSONAL.....	206
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	208
ANEXO. FORMULARIO DE OBSERVACIÓN	209
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	214

Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación de MiPyMes, según ventas totales. -----	35
Tabla 2. Clasificación de MiPyMes, según cantidad de empleados. -----	36
Tabla 3. Razón social predominante en las MiPyMEs de alojamiento turístico. -----	76
Tabla 4. Categoría del alojamiento turístico en la muestra representativa. -----	77
Tabla 5. Representación del área de recursos humanos en los alojamientos turísticos. -----	78
Tabla 6. Personal de recursos humanos afectados a otras áreas organizativas. -----	79
Tabla 7. Existencia de estudiantes/graduados de las carreras de administración hotelera en la nómina de personal.-----	80
Tabla 8. Relevancia de la capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones.-----	81
Tabla 9. Ámbito donde se realiza la capacitación. -----	82
Tabla 10. Momentos en los que se desarrolla la capacitación.-----	82
Tabla 11. Métodos de capacitación. -----	83
Tabla 12. Diagnóstico de las evaluaciones de la capacitación. -----	84
Tabla 13. Frecuencia de subsidios a la capacitación de los empleados. -----	85
Tabla 14. Áreas beneficiarias por subsidios de capacitación. -----	86
Tabla 15. Organizaciones que establecen planes de capacitación según categoría de alojamiento turístico.-----	87
Tabla 16. Organizaciones que realizan capacitación diferenciados por categoría y modo.-----	88
Tabla 17. Impacto del área de recursos humanos en relación a las prácticas de capacitación. -----	88
Tabla 18. Organizaciones que realizan capacitación diferenciados modo. -----	89
Tabla 19. Métodos de capacitación utilizados según la existencia del área de RRHH. -----	89
Tabla 20. Métodos de capacitación utilizados según categoría de alojamiento turístico. -----	90
Tabla 21. Alojamientos turísticos que aplican programas de pasantías -----	90
Tabla 22. Áreas donde se desempeñan los pasantes. -----	91
Tabla 23. Programas de pasantías para estudiantes universitarios, en relación al área de RRHH. --	92
Tabla 24. Programas de pasantías por categoría de alojamiento turístico. -----	93
Tabla 25. Organizaciones que describen los puestos de trabajo. -----	93
Tabla 26. Proceso de búsqueda de personal -----	94
Tabla 27. Modalidad del proceso de reclutamiento. -----	95
Tabla 28. Fuentes de reclutamiento. -----	96
Tabla 29. Técnicas de selección utilizadas. -----	96
Tabla 30. Proceso de inducción para el ingresante. -----	97
Tabla 31. Descripción de los puestos de trabajo. -----	98
Tabla 32. Descripción de puesto de trabajo por categoría de alojamiento turístico-----	99
Tabla 33. Organizaciones que llevan procesos de búsqueda de personal. -----	100
Tabla 34. Búsqueda de personal, por categoría de alojamiento turístico. -----	101
Tabla 35. Modalidad de los procesos de búsqueda de personal. -----	101
Tabla 36. Procesos de búsqueda de personal en universidades. -----	102
Tabla 37. Procesos de búsqueda de personal en universidades de los alojamientos turísticos que no poseen un área de recursos humanos, desagregado por categoría.-----	103
Tabla 38. Organizaciones que poseen un área de recursos humanos y utilizan diarios y revistas como fuentes de búsqueda.-----	103

Tabla 39. Organizaciones que poseen un área de recursos humanos y utilizan como fuentes de búsqueda fuente de búsqueda carteles y anuncios. -----	104
Tabla 40. Organizaciones que poseen un área de recursos humanos y utilizan como fuentes de búsqueda portales de Internet -----	104
Tabla 41. Fuente de búsqueda en portales de Internet, desagregados por categoría de alojamiento turístico. -----	105
Tabla 42. Referidos, como fuente de búsqueda desagregados por la existencia del área de recursos humanos. -----	106
Tabla 43. Referidos, como fuente de búsqueda, según categoría de alojamiento turístico. -----	106
Tabla 44. Fuentes de búsqueda: contactos sindicales desagregado por la existencia del área de recursos humanos. -----	107
Tabla 45. Fuente de búsqueda: bases de datos desagregado por la existencia del área de recursos humanos -----	107
Tabla 46. Búsqueda de recursos humanos a través de otras fuentes. -----	108
Tabla 47. Técnicas de selección de los recursos humanos. -----	109
Tabla 48. Técnicas de selección de recursos humanos, según categoría de alojamiento turístico. -	109
Tabla 49. Inducción del ingresante. -----	110
Tabla 50. Inducción del ingresante a cargo del área de recursos humanos. -----	111
Tabla 51. Quién hace la inducción: dueño/gerente. -----	112
Tabla 52. Evaluación de desempeño.-----	112
Tabla 53. Propósitos/objetivos de la evaluación de desempeño. -----	113
Tabla 54. Responsables de evaluación de desempeño. -----	114
Tabla 55. Evaluación de desempeño, según existencia o no de área de recursos humanos. -----	115
Tabla 56. Evaluación de desempeño por categoría de alojamiento turístico. -----	116
Tabla 57. Responsable de evaluación de desempeño por categoría de alojamiento turístico. -----	117
Tabla 58. Base integrada de proveedores (organizaciones – unidades ejecutoras) de servicios profesional para MiPyMEs de alojamientos turísticos. -----	136

Índice de Figuras

Figura 1. Conceptualización del Capital Humano. -----	45
Figura 2. Diseño de la investigación.-----	66
Figura 3. Clasificación y categorización de alojamientos turísticos de la provincia de Buenos Aires. -----	68
Figura 4. Razón social predominante en las MiPyMEs de alojamiento turístico. -----	77
Figura 5. Categoría del alojamiento turístico en la muestra representativa. -----	78
Figura 6. Representación del área de recursos humanos en los alojamientos turísticos. -----	79
Figura 7. Personal de recursos humanos afectados a otras áreas organizativas. -----	79
Figura 8. Existencia de estudiantes/graduados de las carreras de administración hotelera en la nómina de personal.-----	80
Figura 9. Relevancia de la capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones.-----	81
Figura 10. Momentos en que se desarrolla la capacitación. -----	83
Figura 11. Métodos de capacitación. -----	84
Figura 12. Diagnóstico de las evaluaciones de la capacitación. -----	85

Figura 13. Frecuencia de subsidios a la capacitación de los empleados -----	86
Figura 14. Áreas beneficiarias por subsidios de capacitación -----	87
Figura 15. Alojamientos turísticos que aplican programas de pasantías -----	91
Figura 16. Organizaciones que describen los puestos de trabajo -----	94
Figura 17 . Proceso de búsqueda de personal -----	95
Figura 18. Modalidad del proceso de reclutamiento. -----	96
Figura 19. Fuentes de reclutamiento. -----	96
Figura 20. Técnicas de selección utilizadas. -----	97
Figura 21. Proceso de inducción para el ingresante. -----	98
Figura 22. Figura 23. Evaluación de desempeño. -----	113

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Recorte de la provincia de Buenos Aires, Partido de la Costa, Santa Teresita. -----	28
Ilustración 2. Estructura de asistencia integral para MiPyMEs de alojamiento turístico-----	135

PARTE I.

Introducción de los temas

En el presente proyecto se abocará al estudio de las relaciones sistémicas de los procesos de gestión del personal aplicados en las organizaciones MiPyMES de alojamiento turístico en la Ciudad de Santa Teresita, Partido de la Costa, Provincia de Buenos, Argentina, en el período 2016-2017.

El interés de este estudio surge a partir del conocimiento, técnicas adquiridas por el maestrando durante su formación de postgrado y de indagaciones realizadas sobre esta problemática; entre ellas, estudios realizados por la Universidad de Quilmes, reflejado en un informe de investigación (Informe I+D-UNQ 2009- 2010) que revela hallazgos vinculados a la temática de interés. Entre los descubrimientos se destaca que, una de las problemáticas de la gestión organizacional de las PyMEs hoteleras, es la gestión del personal, vinculado con el crecimiento del sector servicios turísticos al ritmo del desarrollo económico en el quinquenio 2005-2010, haciendo que el mercado sea más competitivo en este sentido.

El turismo se ha convertido en uno de los principales sectores socioeconómicos del mundo. A nivel nacional, Argentina se encuentra desarrollando diferentes acciones desde el año 2005, enmarcadas dentro del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020, elaborado por la Secretaría de Turismo de la Nación, cuyo propósito, entre otros, es el desarrollo económico con la inclusión social.

La dinámica productiva de Argentina en los últimos diez años (2008 – 2018) tuvo grandes cambios, uno de ellos, se refleja a partir del crecimiento vigoroso en la industria del turismo. El protagonismo de esta actividad queda plasmado en un dato significativo, el turismo se convirtió en uno de los sectores de mayor generación de ingresos, emprendimientos y empleo para las economías regionales. Los datos ilustran con números la importancia de la actividad, la gran cadena de actividades directas e indirectas que se mueven alrededor del turismo generando el 8% del Producto Interno Bruto (PIB) de la Argentina y

compone el 7,3% del empleo del país (MINTUR 2013). En el interior del país se ha evidenciado que el sector tiene una gran predominancia como actividad principal, siendo una de las más altas, generando más de un tercio del empleo y la producción que se originan allí.

Uno de los datos más relevantes es que, alrededor de todo el proceso de expansión que produce el turismo interno, se mueven miles de emprendimientos y actividades donde las pequeñas y medianas empresas son protagonistas, impulsando la actividad comercial, rural e industrial (CAME 2013).

Para comprender la dimensión del tema que se centrará el estudio, se reflejan otros datos relevantes en la provincia de Buenos Aires, el sector turístico emplea 417.000 personas y aporta el 9,7% al total del empleo, bastante por encima del promedio país. La actividad turística es de los sectores que más aportan a las economías regionales. (Informe del Ministerio de Economía provincial, 2013). Asimismo, estimaciones del MINUTUR 2013, un tercio del turismo del país se dirige a la provincia de Buenos Aires.

Otro dato significativo y relevante, según el Ministerio de Industria, sólo en el sector alojamiento turístico y gastronomía, desde el año 2003 al 2015, crearon 4.500 nuevas MiPyMEs que generaron 55.000 empleo, lo que indica claramente que la actividad se encuentra generando ingresos importantes para la economía del país y que hay una creciente necesidad de incorporar personal calificado.

Especialistas en temas vinculados a la gestión de las personas en las organizaciones, denominan a estas: “El capital humano”, esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en una organización, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo. Por esto se considera que, dentro de los recursos intangibles de la organización, sin duda, las personas, constituyen el recurso más estratégico y también el más complejo de gestionar. En el sector turismo, en particular, el éxito en las empresas depende en gran medida de la calidad, motivación, productividad y capacitación del personal involucrado, sobre todo en hotelería y gastronomía, donde la inserción laboral suele ser menos formal que en otras ramas del sector.

Las últimas décadas han visto importantes cambios en el rol del área de recursos humanos (RRHH) que pasó de ocuparse de aspectos operativos (pago de remuneraciones, beneficios y asuntos legales, entre otros), a encargarse cada vez más del desarrollo de las personas, bajo el supuesto implícito de que basta con mejorar el desempeño de los individuos para mejorar el de la organización. El creciente reconocimiento de la importancia de los intangibles, particularmente del capital humano, ha hecho que la gestión sobre éste sea un foco cada vez más relevante. Entonces, si los sistemas tradicionales de gestión no brindan a los profesionales de RRHH las herramientas que necesitan para medir su gestión, será necesario desarrollar formas propias de demostrar la contribución al desempeño del negocio.

La principal preocupación es que, en la nueva economía, las personas, vale decir los trabajadores, son el fundamento de la creación de valor para las compañías. Varios estudios han mostrado que hasta el 85% del valor de una organización está basado en intangibles. Esto presenta un interesante dilema: el activo más crítico es el menos comprendido, el más difícil de medir y, por lo tanto, es el más complejo en cuanto a su gestión.

No obstante, los informes sectoriales, tal como se expuso, otro diagnóstico reciente muestra con claridad dificultades comunes en las organizaciones de alojamiento turístico (tema de principal interés para este estudio), tales como bajos niveles de competitividad debido a la deficiencia en la gestión del personal (Informe final I+D UNQ, 2009). Las conclusiones del informe, permiten inferir que las organizaciones aludidas carecen de políticas o prácticas de gestión de personal que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejas.

A partir de esto último, se puede inferir que algunas prácticas vinculadas a la gestión de los recursos humanos deben aplicar las MiPyMES de alojamiento turístico, caso contrario, se desencadenaría un proceso entrópico (Katz & Kahn en Chiavenato, 2001, p. 20). El desconocimiento de las prácticas que se llevan a cabo en este tipo de organizaciones poco estudiadas, refuerza la necesidad e importancia de identificarlas y avizorar las tendencias de la gestión del

personal en general, y en particular, las "prácticas aplicadas directamente sobre los trabajadores" (Chiavenato 2001; Schiel, & Orozco 2011).

La metodología consistirá en un desarrollo exploratorio-descriptivo, de tipo cuali-cuantitativo, en el que se emplearán diferentes herramientas para la obtención de datos cuantificables y para hacer inferencias estadísticas a través del muestreo. Asimismo, los resultados permitirán:

- conocer, describir y evaluar las prácticas y tendencias en la gestión del personal, sus componentes y aspectos.
- identificar singularidades de las organizaciones y sus demandas en términos de personal, como sus cargos, competencias, formación y desarrollo.
- desplegar lineamientos teóricos y herramientas de gestión que contribuyan a la mejora de estas organizaciones.

Justificación

Este estudio, *"La gestión del personal en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de Santa Teresita, Pdo. de la Costa, Pcia. de Bs.As. - Identificación de las prácticas propias de la gestión aplicadas a las personas. Una propuesta para la mejora en la articulación con el mercado de recursos humanos"*, se propone analizar las relaciones sistémicas de los procesos de gestión del personal en dichas organizaciones de alojamiento turístico MiPyME en la ciudad de Santa Teresita, Pdo. de la Costa, Provincia de Buenos Aires (Argentina) en el periodo 2017-2018.

En las instancias de investigación, se fijaron tres objetivos generales:

- Analizar el marco teórico existente, definir las herramientas y su aplicación en el campo de estudio seleccionado.
- Explorar y describir las prácticas de gestión del personal utilizadas en las organizaciones objeto de estudio.
- Analizar la información relevada y presentar informe final con propuestas de mejora en relación con el mercado de laboral.

El trabajo -novedoso- intenta dar cuenta de un aspecto poco estudiado en el campo de la gestión de los recursos humanos, tomando el universo de

organizaciones MiPyMES identificadas en la plaza (63 establecimientos de alojamiento turístico).

En líneas generales, los resultados obtenidos de otros estudios sobre estas organizaciones, dan cuenta que las MiPyMEs de alojamiento turístico implementan técnicas propias aplicadas en diferentes proporciones y con particularidades, entre ellas, la preponderancia de la informalidad (falta de procedimientos y lineamientos escritos para gestionar los procesos).

Esto último, permite inferir que, en organizaciones de similares características a las santateritense, la ausencia de un área de recursos humanos, no dependerá de la forma jurídica que asuman las organizaciones ni del tipo de categoría hotelera a la que la misma perteneciera. De igual manera, se observó que en aquellas que si la poseían, se destaca la “polifuncionalidad” del personal que allí se desempeña. Por lo cual se pudo colegir que, esto último constituye una tendencia en los alojamientos turísticos bajo análisis.

Otra característica/tendencia que presentaban estas organizaciones, es la escasa contratación de graduados de carreras afines a la gestión hotelera y turismo, al margen de la forma jurídica o la categoría. No obstante, es relevante destacar que el 11,1% de las mismas, contaban con estudiantes / graduados de la carrera de hotelería en sus plantillas de personal, lo cual estaría reflejando la incipiente necesidad de profesionalizar los procesos de las MiPyMES de alojamiento turístico. Se observó que aquellas organizaciones que informaron contar con estudiantes y/o graduados de la carrera de administración hotelera, son las que más aplican las funciones propias de gestión de capital humano aplicadas a las personas, lo que también da cuenta del interés por un mayor nivel de profesionalización en esta área (Informe UNQ 2009-2010)

Estas reflexiones se pueden vincular con las recomendaciones de diversos autores referidas tanto, a la creación de procesos formales de planificación estratégica, como a la profesionalización de la gestión de la empresa familiar (Ward, 1988; Ward, 1991; Carlock y Ward, 2001; Malone, 1989; Hofer y Charan, 1984; Dyer, 1989). Considerando que profesionalizar y potenciar los talentos en las empresas familiares, es un proceso complejo, dado que implica

un cambio en la cultura de la organización hacia una dirección más profesional.
(Cannizzaro, 2007:14)

Constituye un hecho llamativo en sí mismo que de los alojamientos turísticos que informaron poseer un área de recursos humanos propia o tercerizada, declarara no implementar planes de capacitación; por lo cual, se pudo inferir que la existencia de dicha área, no es garantía o sinónimo de actividades en este sentido. Esto permite colegir que los contenidos de las capacitaciones pueden ser meramente inductivos, o que este tipo de organizaciones prioriza el “entrenamiento”, es decir, la adquisición de habilidades simplemente operativas (Informe UNQ 2009-2010).

Por otro lado, se destaca en el mismo informe que, casi un 50% de las organizaciones no capacitaban al personal. Esta no intencionalidad o desconocimiento respecto de las prácticas de capacitación, sugiere la falta de puesta en valor de estas acciones, dentro de la cultura organizacional del sector.

Aquí se abra un paréntesis para abordar esta significativa problemática que caracteriza a las organizaciones bajo estudio, “la cultura organizacional”, para luego proseguir con las caracterizaciones que este estudio pretende.

Las MiPyMEs del sector hotelero enfrentan otro dilema, la ausencia de un modelo que permita una gestión eficiente dentro de las mismas, pues no se vislumbra con claridad una misión-visión definida, que los oriente a la consecución clara de sus objetivos. Así mismo, la estructura de la organización no se encuentra definida desde los aspectos formales, lo que conlleva a que las funciones entre administrativos y el personal operativo sean cumplidas por cualquier colaborador independientemente de los conocimientos y el nivel de formación alcanzado. Se puede inferir que la causa se debe a la inexistencia de los reglamentos, manuales de funciones, procedimientos escritos que, definan la conducta esperada y las actividades de estos.

Otra de las dificultades que enfrentan las MiPyMEs es el empirismo de los administradores en su gestión, la ausencia de objetivos/metas a alcanzar, la definición de una estructura para ejecutar sus funciones, una cultura organizacional poco sólida, por lo cual, el comportamiento y evolución de estas

organizaciones han generado ciertas expectativas frente a las estrategias que debe plantear para superarse y adaptarse a los cambios que el contexto actual demanda.

En cuanto al tema de cultura organizacional o corporativa, ha sido estudiada principalmente desde la administración –entre otras disciplinas-, en donde los aportes de autores tales como: Shein (1991), Reichers y Schneiner (1999), Siliceo, Casares y González (2000) y Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs y Poupert (citados por Delgado y Forero, 2003) dan cuenta de la necesidad de profundizar los estudios sobre cultura organizacional desde la perspectiva de la psicología organizacional, dado que, confluyen una variedad de variables psicológicas que están involucradas en la cultura organizacional (Delgado y Forero, 2003). La cultura organizacional, definida como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la organización, permite que ésta prospere y exista, generando adhesión social y normativo para que sus integrantes desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común, un proyecto organizacional, una meta compartida (Tichy, 1982). Asimismo, la cultura organizacional ayuda a forjar un programa cognitivo, emocional y perceptivo con el que se resuelven las dificultades internas y externas de integración, se reduce la incertidumbre, se explican las conductas de sus miembros, se define el trato a los usuarios, se organizan, coordinan y cooperan los equipos entre ellos. En pocas palabras, la cultura no es visible, pero se manifiesta en forma de mitos, ritos e historias que relacionan la organización, creencias y manifestaciones físicas, las cuales, constituyen la capa externa o visible de la cultura, o sea, la arquitectura, logotipos, imagen, uniforme, entre otras cosas. Siguiendo a Méndez (2001) la cultura organizacional se define desde una perspectiva sociológica, como “el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos” (p.82)

La cultura, entendida como el grado de acuerdo y compromiso con los valores y normas, tiene relación con el desempeño organizacional, tal como lo expresa Ricardo (2005). En cambio para Siliceo et al. (2000), la cultura da orden a la realidad en la organización, permitiendo a los miembros de la misma comprender y convivir con las demás personas. O sea que, la cultura organizacional se genera por las experiencias grupales significativas en una organización que generan saberes, experiencias, aprendizajes entre sus

miembros, lo cual permite orientar los comportamientos hacia el fortalecimiento de las interrelaciones con los demás.

Comprendido lo anterior, se puede inferir que,

La cultura organizacional se constituye como un concepto complejo, multidimensional y multinivel. Esto es un factor interviniente en todos los procesos humanos colectivos, condicionante de la conducta individual de los miembros de una organización, al participar en la formación de sus juicios, afectos y disposiciones a la acción. (Gómez y Prowesk, 2011, p. 58)

Para el diagnóstico y medición del presente estudio, la cultura organizacional cobra importancia, y desde la psicología organizacional se enfoca en la comprensión de las dinámicas internas de las organizaciones, la forma como se relacionan sus miembros, y la influencia de la comunicación en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, vale decir que, permite comprender la correlación de variables intrínsecas en la definición de la cultura organizacional.

Ante la pregunta ¿en qué contribuye el diagnóstico de la cultura organizacional?, podemos decir que contribuye a la competitividad y rentabilidad de las organizaciones, posibilitando el compromiso de los integrantes de la misma al favorecer la estabilidad del sistema social, confiere identidad corporativa y conforma las conductas de los integrantes al comprender su medio organizacional.

Los elementos básicos que conforman la cultura organizativa se los puede considerar como los siguientes: i) conjunto de valores y creencias esenciales: son afirmaciones acerca de lo que considera “está bien, o mal” de una organización. Donde la creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo rol es especificar el comportamiento esperado. ii) La cultura compartida: No alcanza con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por la mayoría de sus integrantes. iii) Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la organización. La identidad aporta continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la pluralidad, especificidad hacia el exterior, como también permite a sus integrantes identificarse con ella. iv) Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta apatía social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No

obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente, es permeable, es dinámica.

Prosiguiendo con el análisis de los procesos analizados precedentemente, es llamativo el número elevado de organizaciones manifieste que no lleva ningún proceso de evaluación de las acciones de capacitación, abriéndose aquí una hipótesis para futuras líneas de investigación que traten de dar una respuesta a la negativa, entre otras cuestiones.

Los resultados obtenidos por este estudio antes aludido, reflejaron de alguna manera la parcialidad en que son aplicadas las técnicas, y en qué medida se apropian e implementan los procesos de gestión de personal aplicados directamente sobre las personas, a partir de los guarismos analizados.

Se debe considerar que, dentro de los recursos intangibles de la organización, sin duda, el capital humano, constituye el recurso más estratégico y también el más complejo de gestionar. El capital humano, esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la organización, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo.

La pretendida tesis, procura ampliar el objeto de estudio, incorporando al universo a las MiPyMES de alojamiento turístico (alojamiento hotelero y parahotelero) de una ciudad costera, como lo es Santa Teresita. La carencia de datos, información e investigaciones al respecto, motiva a proseguir con la identificación de las herramientas propias de la gestión aplicadas directamente a las personas.

Planteo del Problema

Tal como se expresará en párrafos anteriores, el turismo sin dudas se ha convertido en uno de los principales sectores socioeconómicos del mundo. Su gestión afecta a las condiciones de los destinos, de las comunidades receptoras y, en términos generales, al futuro de los ecosistemas, las regiones y las naciones.

En el nivel nacional, Argentina se encuentra desarrollando diferentes acciones desde el año 2005, enmarcadas dentro del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020 elaborado por la Secretaría de Turismo de la Nación. Dentro de este marco de acción se entiende al turismo como una actividad generadora de divisas, además de ser una importante fuente creadora de empleo, proponiéndose como objetivo fundamental, consolidar definitivamente al turismo como un sistema altamente eficiente al servicio de la capacitación y distribución equitativa de recursos a nivel nacional. De hecho, el flujo de turismo en la Ciudad de Buenos Aires -por ej.- continúa en crecimiento. Los datos aportados por el Ente de Turismo de la Ciudad dan cuenta de la favorable situación de la actividad. La cantidad de turistas nacionales e internacionales que arribaron al país en 2015, representan un aumento del 9,3 % con respecto al año anterior (2014) lo que indica el crecimiento de la actividad en períodos relativamente cortos de tiempo.

Este crecimiento ha sido acompañado por un aumento de establecimientos hoteleros y para-hoteleros de la Ciudad de Bs. As. como en las ciudades costeras de la provincia homónima, cuya cuantía ha manifestado un incremento en 2015 del 6,5%, en promedio, con respecto a igual período de 2014, lo que indica claramente que la actividad se encuentra generando ingresos importantes para la economía del país.

El empleo en el sector turismo es poco homogéneo en términos de formalidad y condiciones de trabajo. Existen diferencias significativas de dichas condiciones con los sectores tradicionales de la economía. De hecho, la inserción laboral en hotelería y gastronomía suele ser menos formal que en otras ramas del sector.

Es dable acotar que muchas de estas nuevas MiPyMEs emergentes, no solo no encajan dentro del marco regulatorio actual, sino que, para adecuarse a los ritmos cambiantes del sector, impuestos por la globalización, y ser rentables, llevan adelante políticas de gestión de personal novedosas o –en considerables casos- atípicas, muchas de las cuales supone están marcando una tendencia.

En el sector turismo en particular, las condiciones de trabajo son relevantes debido a que el éxito en las empresas turísticas depende en gran parte de la calidad, motivación, productividad y capacitación del personal involucrado.

El desconocimiento de las prácticas propias de la gestión aplicadas sobre las personas, que llevan a cabo las MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad de Santa Teresita, Pcia. de Buenos Aires, constituye uno de los problemas ante los cuales se encuadra el estudio, infiriendo que algunas de esas prácticas deben aplicar ya que, caso contrario se desencadenaría un proceso entrópico (Katz & Kahn, citado en Chiavenato, 2001, p. 20). El desconocimiento de las tareas que llevan a cabo esas organizaciones, refuerza la necesidad e importancia de identificar esas prácticas en la gestión aplicadas directamente sobre las personas (Chiavenato, 2001; Orozco & Schiel, 2000).

Cabe además acotar que el carácter complejo que tienen las actividades turísticas, en especial las relacionadas al ámbito hotelero y, en virtud de la cantidad y diversidad de elementos que integran su estructura de servucción, el nivel de profesionalismo que demandan de su “personal”, activo fundamental en la prestación del servicio, requiere necesariamente de una tarea de coordinación entre los actores involucrados para la integración de la diversidad de las partes, a fin de minimizar los desequilibrios sistémicos que se profundizan con el crecimiento de las organizaciones.

La relevancia del problema reside en la articulación e integración de los instrumentos estratégicos, basados en el desarrollo del personal para la gestión integrada del mismo. De esta manera, se contemplan todos los aspectos de la gestión sostenible de la empresa, encaminados a desarrollar nuevas capacidades que permitan asegurar un turismo de calidad en el destino estudiado, así como también mejorar la competitividad de cada organización de alojamiento turístico.

Objetivos Generales:

- Identificar las prácticas de las funciones propias de la gestión aplicadas a las personas en las MiPyMEs de alojamiento turístico de “Santa Teresita”, Partido de la Costa - Provincia de Buenos Aires (Argentina)

- Esbozar propuestas de mejora en relación a estas y el mercado laboral.
- Generar una base que aporte herramientas que permitan mejorar la posición competitiva de las organizaciones bajo análisis y coadyuvar al desarrollo sustentable del sector turístico en su conjunto.

Objetivos específicos:

- Comprender la dinámica interna de la gestión de las personas y la posibilidad de fortalecer a las organizaciones como su articulación con el mercado de recursos humanos.
- Identificar patrones y comportamientos de la gestión que impactarán en los procesos de gestión que afecten directamente a las personas, y que apunten a lograr atraer, fidelizar y motivar el talento que la organización MiPyME requiere.
- Arribar a conclusiones relevantes que aporten tanto el sector académico, técnico profesional y los alojamientos turísticos para la mejora de sus procesos de gestión del personal. y su articulación con el mercado de los recursos humanos.

PARTE II.

Marco Teórico

La denominada gestión del capital humano está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo. De igual manera, los procesos de empleo y aplicación de personal, (análisis y descripción de cargos, gestión de desempeño, formación, reclutamiento y selección de personal), están siendo objeto de grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los cambiantes escenarios actuales e íntimamente ligados a la competitividad de las organizaciones.

La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo (en el que la formación ocupa un puesto primordial), se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

Lógicamente estos factores no afectan por igual a todas las organizaciones. Hay sectores económicos en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno son menores que en otros, y organizaciones que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras. Sin embargo, en la actualidad sí parece estar generalizándose la idea de que la vida útil de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario diseñar políticas que permitan asegurar la durabilidad del recursos humanos. Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación y de gestión de los mismos, a la vez que de motivación y fidelización. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que se piensa exclusivamente como un gasto. Por ello, la rotación del

personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de su personal (Colom, Sarramona & Vázquez, 1994).

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones, cada vez más frecuentes, de cambio tecnológico y organizativo (Guerrero & Sire, 2001). Puede así afirmarse, que debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y las habilidades requeridas, la consideración de los empleados como recurso competitivo requiere de organizaciones que inviertan en la formación y el desarrollo de su capital humano.

Según Ulrich, Losey & Lake (1998, p. 39) “las capacidades de la organización son el ADN de la competitividad. Son los aspectos que una organización siempre resuelve mejor que sus competidores. Capacidades duras: tecnológicas, financieras o capacidades blandas: atraer y retener ejecutivos valiosos”.

Como se señala anteriormente, los cambios tecnológicos, en todos los campos de la actividad humana, son tan constantes y rápidos que requieren una permanente puesta al día de los profesionales. Y no sólo en el campo tecnológico, sino en el de los valores y costumbres se produce una evolución tan rápida y profunda que obliga a las empresas a plantearse de nuevo su forma de relacionarse con los demás, con el entorno donde están insertas y con el mundo en general, esto es: con los iguales, superiores y subalternos, con los clientes y los proveedores, con el mercado de trabajo y con los gobernantes, con las fuentes de riqueza y con el trato que se le dan a los residuos; en resumen, con el medio ambiente económico, político, físico y social. En este contexto, la capacitación y desarrollo adquieren un doble significado: el de ser instrumento para la transmisión y puesta al día de conocimientos técnicos, y el de ser un medio para conformar nuevos valores y atribuir significados a los eventos que acontecen alrededor.

La gestión de las personas debe tener como finalidad proporcionar niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la organización, si

pretende que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad. Dado que, la política de formación de personal tiene claros efectos sobre las características que determinan la potencialidad del capital humano como activo estratégico, la actitud ante la formación, medida en términos de esfuerzo realizado en la financiación de la formación de los empleados, debe tratarse como un aspecto estratégico (Bohlander, Sherman & Snell, 2002). Diversos ratios permiten valorar dicho esfuerzo, como el porcentaje de empleados que han participado en programas de formación en la empresa en un determinado período de tiempo, o bien los gastos en formación respecto a los costes laborales totales.

En las organizaciones existen necesidades de formación, actuales y ciertas, que se deducen de la observación de problemas concretos; en estos casos nos encontramos ante necesidades de formación reactivas. Mientras que, por otro lado, también existen necesidades de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en cuyo caso nos encontramos ante necesidades de formación proactivas, y su función es capacitar al personal para hacer frente a las innovaciones. Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de puestos y empleados dentro de la organización. No obstante, su intensidad depende del tipo de puestos, actividad y sector a que se refieran.

Estos procesos de identificación de las necesidades de capacitación y la formación debe considerarse como una inversión, y no como un gasto, al ser un activo importante de la organización que podrá rentabilizar a corto y mediano plazo. Y, como en el resto de inversiones de la empresa, será necesario, planificar las inversiones en formación para conseguir el mejor resultado posible. Dicha planificación se enmarcará en la planificación integral de los recursos humanos, de forma que la misma responda a los objetivos estratégicos de la empresa y a las necesidades detectadas en el área de recursos humanos y, simultáneamente, alcance el adecuado grado de ajuste entre las decisiones relativas a formación y el resto de decisiones relevantes en las diferentes funciones propias del área de personal.

La clave de la efectividad del funcionamiento de una organización no reside sólo en las características de sus componentes (tareas, personas, estructura, etc.), sino en la adecuación de unos a otros como un sistema. Las organizaciones son sistemas abiertos que se modifican constantemente ante

las influencias que las estructuras, grupos e individuos ejercen sobre ellas, creándose una interdependencia entre grupo, estructura e individuo. Sobre cada uno de los ámbitos básicos de competencias se pueden determinar diferentes áreas de actuación. Una de ellas es el análisis del clima laboral que puede medirse a través de diferentes ratios, como, por ejemplo, la tasa de rotación, que tiene repercusión en distintas categorías relevantes del costo, como son: costos de terminación, sustitución, formación y rendimiento (Albizu & Landeta, 2001).

La rotación -entonces- se convierte en un factor de perturbación (por sus innumerables y complejos aspectos negativos), cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las empresas para obtener ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y largo plazos, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia. De allí la necesidad que las organizaciones incorporen esta y otras dimensiones en todos sus análisis.

En la actualidad, para que cualquier organización logre su permanencia y crecimiento dentro del sector productivo debe estar alerta a los cambios que se van presentando, y por consiguiente preparar al personal para que vaya acorde a las exigencias de un mercado cada vez mas dinamico y en continuo cambio.

Para lograr esto, en la actualidad las organizaciones implementan procesos y programas de calidad con la finalidad de estandarizar sus prácticas ya que con ello se busca no solo mejorar la oferta del servicio, sino también la calidad del personal.

A los efectos de dar un mayor ordenamiento y comprensión al análisis del marco teórico, se propone la siguiente desagregación, agrupada en partes, a saber:

Delimitación y principales características del espacio territorial de la fenomenología bajo estudio.

El Partido de la Costa está ubicado al sudeste de la Provincia de Buenos Aires y es la zona de playas marítimas más cercana a la Capital Federal. Ocupa una franja de 96 Km. de largo y un ancho variable de 2 a 4 Km., donde la costa argentina se interna más en el Océano Atlántico. Son 226 kilómetros

cuadrados que limitan; al norte con la Bahía de Samborombón; al sur con el Partido de Pinamar; al este con el Mar Argentino y al oeste con el Partido de General Lavalle.

Santa Teresita y el Partido de la Costa tienen sus orígenes en una disposición del Gobernador de Buenos Aires, Don Juan Manuel de Rosas que el 23 de diciembre de 1883 creaba el Partido de Ajó.

En el año 1891 se le da el nombre tradicional de Gral. Lavalle, lugar en el que existían los célebres saladeros de Don Pedro Luro, que hicieron del puerto de Gral. Lavalle el segundo en importancia de ese entonces. Entre los años 1903 y 1930 una serie de acontecimientos políticos y militares conducen a un estado que afecta no sólo la estabilidad del gobierno sino también la vida económica y social. Esto trae como consecuencia que la población rural decrezca y los pocos habitantes del Pdo. de Gral. Lavalle al no tener los saladeros como fuente de trabajo, fueron contratados por el gobierno en las obras viales.

No obstante, los problemas, alrededor de 1910 hasta casi 1930 comenzó la moda de ir a bañarse al mar, y en esta zona, sólo lo realizaban los parientes y amigos de los estancieros y aquellos habitantes de Gral. Lavalle que eran autorizados a utilizar las playas. El Partido comprendía, por entonces, 103 leguas cuadradas en las que además del pueblo de Lavalle existían 30 estancias.

Sobre la Costa Atlántica estaban: la Estancia del Tuyú de la Flía. Leloir y desde el Cabo San Antonio hasta la actual calle 32 de Santa Teresita. Estaba también la Estancia de Bernardo Duhau, con 114 Has., desde calle 32 de Santa Teresita hasta el Paraje La Margarita -hoy Mar de Ajó- y desde allí hasta el límite actual con el Partido de Gral. Madariaga se encontraba la Estancia de Rafael Cobo. La franja marítima ubicada en el Pdo. de Gral. Lavalle era de los estancieros allí afincados, no contando por lo tanto con defensa militar o aduanera necesaria para evitar el frecuente tránsito de barcos que ingresaban o recogían mercadería de contrabando. En muchos casos y a pesar de la existencia del Faro San Antonio (construido en 1892) los buques encallaban frente a la costa.

A fines de la década del 30 comienza a desarrollarse en la zona costera del partido de general Lavalle un movimiento turístico que de origen a las localidades de San Clemente del Tuyú y Mar de Ajó. Estos pioneros tuvieron que salvar muchas de las dificultades que el clima y el terreno ofrecían, como ser la falta de caminos y lo agreste del lugar. Así, con el correr de los años nacen las demás localidades: Las Toninas, Costa Chica, Santa Teresita, Mar del Tuyú, Costa del Este, Aguas Verdes, La Lucila del Mar, Costa Azul, San Bernardo del Tuyú, Nueva Atlántis, Pinar del Sol y Costa Esmeralda.

El año 1932 marcó un hito en la historia de los pueblos de la costa, ya que el Automóvil Club Argentino organiza un contingente de 300 automovilistas colocando el primer mojón en el camino de las playas. Los contingentes se renovaban cada 15 días y el viaje desde Buenos Aires lo hacían por el camino de la costa, inaugurado en 1932, desapareciendo desde entonces las tranqueras existentes en su recorrido. En 1940, la región sufre una de las inundaciones, quizás la más fuertes, imposibilitando el tráfico por caminos y rutas coincidiendo con el remate de los primeros terrenos de un lugar conocido como "Jagüel del Medio", que luego se denominaría Santa Teresita, en campos de la propiedad Duhau.

En febrero de 1946 comienza la historia de esta localidad cuando el Sr. Dardo Eliçabe, con sus peones, comenzó a amojonar lotes. Se instala el campamento de la empresa Ciudad Balnearia Santa Teresita, quienes comienzan el trazado y apertura de las primeras calles. Quien propone el nombre del pueblo es el Sr. Nuñez de Concecao, ya que él había dado a su proveeduría el nombre de Santa Teresita, en honor a la esposa de Don Enrique Duhau, Doña Teresa Lacroze.

Por aquel entonces, la única forma de llegar a Santa Teresita era por la playa de San Clemente, por lo cual se hizo necesario construir un camino de acceso, y fueron los pioneros del lugar los que tomaron la iniciativa y comenzaron la obra con los elementos que disponían y a su costo. Se asignó como fecha de fundación de Santa Teresita el 3 marzo de 1946. (Welcome Argentina 3003-2019)

Mapa de Santa Teresita

Ilustración 1 Recorte de la provincia de Buenos Aires, Partido de la Costa, Santa Teresita.

Fuente: Welcome Argentina (2003-2019) Información turística sobre Santa Teresita, Argentina: Mapa de la ciudad © 2003-2019

Principales atractivos Santeteritenses

Balnearios en Santa Teresita

La ciudad cuenta con siete balnearios para disfrutar de la principal atracción turística: sol y playa. Estos son:

- Balneario Puerto Luana
- Balneario Macarena
- Punta Norte
- 27 parador y Playa
- Parador La Costa
- Balneario El Delfín
- Entre Médanos Club de Mar

Carabela Santa María

Ubicada en Av Costanera e/ 39 y 40. La réplica segunda en exactitud que existe en el mundo de la Santa María que usara Cristóbal Colón, es un ícono donde sacarse fotos para todos los turistas de Santa Teresita y playas vecinas que se acercan a conocerla¹.

El Muelle de pesca

Está ubicado en Av. Costanera y Calle 38, es uno de los más extensos del Partido de La Costa. Se pueden alquilar mediomundos y cañas para pescar. El muelle fue construido con curapay paraguayo (Las obras comenzaron a mediados de 1947), que se trasladaba desde Dolores hasta San Clemente y desde allí hasta Santa Teresita en camiones por la playa².

Amplias playas

Más de 3 Km de amplias playas, para disfrutar en familia y que nos dan la posibilidad de practicar todo tipo de deportes náuticos y playeros, como jet-sky, paseos en lancha, surf, winsurf, kitesurf, cuatriciclos, voley, futbol playero, etc. Además, podrá caminar por la pasarela junto al mar. Alquiler de carpas en temporada³.

El centro comercial

El centro de Santa Teresita muy concurrido durante el día y especialmente en las noches de temporada, donde la Calle 2 y la Calle 32 pasan a ser Peatonales desde las 20 hs hasta las 02:00 hs. Recorriendo la Calle 2 se encuentran los negocios de venta de alfajores regionales, recuerdos, indumentaria, juegos para chicos, cyber, bares, parrillas, pizzerias y restaurantes, teatro, librerías, tiendas de deportes y galerías comerciales entre otros⁴.

Camino del Jagüel

Camino del Jagüel ofrece la posibilidad de disfrutar de un paseo en medio de un entorno natural. La armonía entre el bosque y los locales comerciales brindan el marco ideal para encontrar la serenidad y poder comunicarse con

^{1, 2, 3, 4}, Fuente: adaptación de <http://santateresita.com.ar> (2018)

todo aquello que se desee. Ubicado en Boulevard La Alameda y Av. Entre Ríos - Santa Teresita Sobre el Monte (Santa Teresita, 2018).

Costa Acuática Parque Acuático

Recientemente inaugurado (7/1/2018) se encuentra en Av. 41 y Calle 1, Santa Teresita, La Costa. posee 6 modernos toboganes, se destaca un imponente Kamikaze y 2 toboganes de rulos, además un Kamikaze más chico y dos rulos más cortos. (Santa Teresita, 2018)

Galponcito de Ayer

Muchos recuerdos. Abierto todos los domingos de 10.00 a 13.00 hs. Libre y gratuito, autos, motos, bicicletas y mucho más del pasado. (Santa Teresita, 2018)

Museo Histórico Santa Teresita

Inaugurado en marzo 2016 cuenta con tres salas que hace cobrar vida a la historia de la ciudad balnearia. Una de ellas, presenta el devenir histórico desde 1950 a la fecha en décadas, a través de objetos y cuadros alegóricos. La segunda oficia como sala de exposiciones itinerantes, donde artistas locales e incluso pioneros podrán poner en exhibición obras o imágenes de Santa Teresita. Finalmente, en la tercera se puede disfrutar de proyecciones audiovisuales que recorrerán el crecimiento y desarrollo de la localidad. (Santa Teresita, 2018)

Golf Club Santa Teresita

Cuenta con una cancha de 9 hoyos, 18 y 36 en temporada, con doble salida tipo links, en un predio de gran vegetación. También posee cancha de tenis, Club Hípico, servicio de parrillas, Confitería y Restaurante. Ubicación: Entre Ríos al fondo. Dentro del mismo predio, se puede apreciar el histórico Jagüel del Medio, manantial utilizado por hombres y animales para abastecerse de agua en los años 20, durante las travesías. (Santa Teresita, 2018)

Aeródromo Jorge Newbery

Se encuentra en la calle 37 y Ruta Interbalnearia. Durante el verano cuenta con vuelos comerciales diarios desde Capital Federal y el interior del país. Funciona allí la estación meteorológica, única en el Partido de La Costa y el

Aero Club que posee Escuela de Vuelo, y durante todo el año se realizan vuelos de bautismo y excursiones aéreas sobre Santa Teresita, por la Ría de Ajó y otras localidades del Partido de La Costa. (Santa Teresita, 2018)

Feria Artesanal

Paseo de los Artesanos, su horario es de 18 a 2 hs. en temporada. Se encuentra en Costanera y Calle 39 al lado de la Carabela. Productos auténticamente artesanales en: madera, tela, metal, cuero, cerámica, cestería y varios (parcec, astas, hueso, vidrio, pintura sobre, piedras, etc.) (Santa Teresita, 2018)

Skatepark de Santa Teresita

Skatepark de Santa Teresita, en Av. Costanera entre 37 y 38, un lugar para que los jóvenes practiquen este deporte en un marco natural con el mar de fondo. (Santa Teresita, 2018)

Plaza del Tango

Esta pintoresca Plaza se encuentra en Av 41 y Calle 10. Podemos encontrar la escultura del paseo turístico de la Plaza del Tango - Monumentango. (Santa Teresita, 2018)

Museo Temático de Malvinas

El Museo Temático de Malvinas está ubicado en la planta alta de la Terminal de Ómnibus de Santa Teresita. El espacio, de unos 600 metros cuadrados, fue cedido en comodato por el intendente municipal Juan Pablo de Jesús, para uso de la Casa de Veteranos de Guerra. Las piezas que exhibe fueron donadas muchas de ellas por veteranos de Malvinas, pero también, cedidas por el Ejército, la Marina, y la Fuerza Área Argentina. Horario Verano a confirmar. (Santa Teresita, 2018)

Parque Acuático Poseidón

El Parque Acuático Poseidón se inauguró el 31/1/2012, es un emprendimiento que tiene como finalidad observar árboles variados y vegetación atractiva, este proyecto presenta un espacio recreativo, cuyo objetivo primordial es la diversión y el entretenimiento acuático para las familias o grupos jóvenes, en

un contexto ambientado en la historicidad del Poseidón, Dios griego del mar. (Santa Teresita, 2018)

La Feria Artesanal de Santa Teresita

Se encuentra ubicada en Costanera y Calle 39 a 50 mts de la Carabela. En la misma se disfrutará de puestos ordenados en dos filas e integrados por artesanos de Capital Federal, Santa Fé, Córdoba, Misiones, Buenos Aires, y también locales. Se podrá adquirir productos auténticamente artesanales en: madera, tela, metal, cuero, cerámica, cestería y varios (parcec, astas, hueso, vidrio, pintura sobre, piedras, etc.). La feria es el sustento económico del CEAO, una institución educativa dedicada a la enseñanza de artes, artesanías, oficios, recreación, actividades para niños, adolescentes y adultos. (Santa Teresita, 2018)

Termas Marinas en San Clemente

A 20 min de Santa Teresita - "Aguas Termales Saladas" proveniente de las capas profundas de la tierra que surgen a 43° de temperatura. Desde Santa Teresita hay salidas diarias a Mundo Marino y Termas Marinas (Aguas termales) de San Clemente del Tuyú. (Santa Teresita, 2018)

Mundo Marino en San Clemente

Mundo Marino está ubicado en San Clemente del Tuyú, distante a 17 km de Santa Teresita. Mundo Marino es uno de los más importantes Complejos de entretenimientos en la Argentina, el Primer Parque Temático instalado en nuestro País y el Oceanario más grande de América del Sur. (Santa Teresita, 2018)

Primeros hoteles

Uno de los primeros hoteles construidos fue la «Hostería Santa Teresita», ubicada en la Av. Costanera entre las calles 34 y 35, siendo sus propietarios los señores Horacio Fiocco, Ariel Fiocco, Santino Fiocco, Sashenak Luna, Agustina Fiocco, Cassandra Ruggeri, Gianella del Negro, Agustina Pallares, Agustina Fiocco y Ángel de Martino. Aún se encuentra en funcionamiento en esa misma ubicación. El «Hotel Mi Hogar», de Don Carlos Toifl se encontraba situado en calle 32 y 5. Le siguen en el tiempo el «Petit Hotel» de la Calle 38 entre 2 y 3, del Sr. Juan Barberis, el «Hotel Playamar» y el «Hotel Niccolo» de

Calle 2 esq. 32. En el año 1959 se inaugura el «Hotel Bristol». Una gran tradición es la Hostería Deltamar en la calle 29 entre 2 y 3. (Santa Teresita, 2018)

Las MiPyMEs: definición y conceptos

Las MiPyMEs en Argentina, son generadoras de aproximadamente el 80% del empleo, el 68% del valor agregado y el 40% del PBI. (MAPA PyME, 2009). En virtud de estas cifras, para que Argentina logre un sostenido crecimiento económico, es necesario el fortalecimiento del sector MiPyME, ya que es una de las fuentes más importantes de generación de mano de obra (puestos de trabajo) y uno de los principales generadores de riqueza. A su vez, el fortalecimiento y desarrollo de este sector posibilitará la movilidad social, ya que el acceso al mercado laboral de los estratos más pobres de la población, se encuentra estrechamente relacionado con la captación y capacitación que generan este tipo de empresas (Silva, Slobodianinck y Marino, 2008).

Si se explora cómo está conformada la estructura económica de distintos países, se podrá observar que existen sectores más dinámicos que otros y actividades que cuentan con mayores ventajas competitivas, pero todas las estructuras analizadas revelarán la coexistencia de empresas de distinto tamaño o envergadura, es decir, micro, pequeñas, medianas y grandes. La tendencia hacia la internacionalización de los negocios, caracteriza a la economía actual y las MiPyMEs cumplen un rol destacado en este proceso, por su capacidad y flexibilidad para responder en forma adecuada a los cambios. Estas constituyen las organizaciones con mayor capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado. Si además, se considera lo que se mencionó anteriormente, relacionado a la capacidad para generar empleo, se podrá observar que representan un importante factor de la política de distribución de ingresos. (Fasiolo Urli et al., 2008)

El concepto de MiPyME cambió constantemente en los últimos 50 años. No se establecían parámetros para caracterizar a las empresas que conformaban este sector. El enfoque del Estado al respecto era difuso; aunque en algunos gobiernos se tomaron medidas económicas para fomentar el desarrollo de las MiPyMEs, no se disponía de una definición formal respecto a este tipo de organizaciones. (Silva et al. 2008)

MiPyME: definición, parámetros de clasificación y marco legal en Argentina.

Al abordar esta temática se encuentra una rica conceptualización acerca de las MiPyME. Aunque la definición no es única y específica, existe consenso en cuanto a las categorías: micro empresa, pequeña empresa y mediana empresa. Y resulta importante mencionar algunos parámetros que permitan establecer sus características y determinar su dimensión. Las definiciones formuladas por diferentes corrientes de pensamiento, ya sean económicas o sociológicas, y distintos organismos públicos y privados, tienen en cuenta una variable en común: el número de trabajadores (Silva et al. 2008).

Sin embargo, para definir el concepto de MiPyME, se podrían considerar otras variables como:

- Nivel de ventas (monto y volumen)
- Ingresos promedio
- Nivel de utilidades promedio
- Monto y volumen de producción
- Capacidad productiva (definida por el número de trabajadores y la inversión en activos fijos)

Además de las variables cuantitativas que se han mencionado, es necesario incorporar también criterios cualitativos, como el sector económico o el tipo de actividad que desarrolla la empresa (agropecuario, industria, comercio, servicios o construcción), la región donde se desarrolla la actividad, la tipología societaria, etc.

En Argentina, el organismo que tiene la función de diseñar, implementar y supervisar políticas públicas para fomentar el desarrollo de las MiPyMEs y afianzar la integración productiva de todas las regiones del país, es la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción.

Las categorías (micro, pequeña y mediana empresa) están reglamentadas por la Disposición 154/2018, para los sectores agropecuario, industria y minería, comercio, servicios y construcción.

A través de la resolución 154/2018, se elevan los límites de facturación anual contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y la evolución reciente de los mismos. Para el sector de industria, por ejemplo, ahora se considera una micro empresa la que facture en promedio durante los últimos 3 años hasta \$ 13,4 millones, una pequeña

hasta \$ 81,4 millones; una mediana tramo 1 hasta \$ 661,2 millones y una mediana tramo dos hasta \$ 966,3 millones.

Asimismo, se incorpora la variable de personal empleado de manera concurrente con las ventas, con el objetivo de lograr un encuadre más preciso en la categorización PyME.

Para las empresas que realicen actividades de comisión o consignación, se tomará sólo la variable empleo, lo cual les permitirá encuadrarse dentro de la categoría que más se ajuste a su tamaño real.

Por otro lado, y con el objetivo de incentivar las ventas al mercado externo de las pequeñas y medianas empresas, se redujo el porcentaje de las exportaciones a considerar para la categorización PyME, de un 50% a un 25%. (Disposición 154/18 - Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción; 2018)

Para una mejor comprensión, se detallan las categorías por dimensión: “ventas”, tal lo representa la Tabla 1, y por “cantidad de empleados”, tal lo representa la Tabla 2.

Tabla 1. Clasificación de MiPyMEs, según ventas totales.

Tamaño/ Sector	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 7.400.000	\$ 5.800.000	\$ 19.800.000	\$ 16.800.000	\$ 4.800.000
Pequeña	\$ 47.300.000	\$ 34.600.000	\$ 119.200.000	\$ 102.200.000	\$ 30.000.000
Mediana Tramo 1	\$ 378.900.000	\$ 289.000.000	\$ 1.001.800.000	\$ 829.900.000	\$ 228.900.000
Mediana Tramo 2	\$ 568.300.000	\$ 412.800.000	\$ 1.413.200.000	\$ 1.212.800.00	\$ 363.100.000

Fuente: Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción. (Consultado: 09/05/2018)

Estos valores máximos establecidos por la Resolución citada, permiten identificar el tamaño de una empresa en función de las ventas facturadas (criterio cuantitativo) y el sector de actividad (criterio cualitativo).

Según establece, se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) balances o información contable equivalente, adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75%) de dichas ventas.

Tabla 2. Clasificación de MiPyMEs, según cantidad de empleados.

Tamaño/ Sector	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción. (consultado: 09/05/2018)

MiPyME: Características del sector.

Según Fasiolo Urli et al. (2008):

En diciembre de 2006, en la Argentina, existían aproximadamente 350.000 empresas que declararon tener no más de 5 trabajadores. En este rango de empresas está mayormente concentrado el empleo informal. Como causales de la informalidad, la literatura relevada señala entre otras, a las siguientes: baja competitividad, altos niveles impositivos y de cotización social, excesivas cargas reguladoras y administrativas, la existencia en el mercado de trabajo de una demanda de servicios personalizados, reorganización empresarial a través de la subcontratación de trabajo, aparición de nuevas tecnologías que no absorben mano de obra no calificada, falta de fiscalización y aplicación de sanciones, inexistencia de la percepción de riesgo, y por último, aceptación cultural del fenómeno. (p. 215).

Si se considera el último Censo Nacional Económico (CNE 2015) que se realiza cada 10 años, uno de los aspectos que caracteriza al sector MiPyME en Argentina, es su heterogeneidad. Se encuentra conformado por empresas que participan en actividades muy diversas del mercado. A su vez, el último CNE, demuestra que la concentración económica tiene un fuerte correlato con la concentración geográfica, ya que la provincia de Buenos Aires concentra casi el 80% de las empresas MiPyMEs del país.

Como señalan Silva et al. (2008): “Uno de los desafíos que se presentan en Argentina es lograr un crecimiento económico integrado a nivel geográfico,

donde las PyMEs actúen como motores principales en el desarrollo de las economías regionales del país” (p. 16).

El sector MiPyME, en lo que se refiere a tipologías societarias utilizadas, se encuentra distribuido de la siguiente manera: Unipersonales – 32%; Sociedades de Hecho – 7%; S.R.L – 27%; S.A – 29%; Otros – 5%. (Mapa PyME, 2009 citado en Silva et al, 2008, p. 17).

El acceso al financiamiento puede ser un problema para el sector, principalmente para las micro y pequeñas empresas, debido a que en su mayoría son empresas unipersonales o sociedades irregulares (como las sociedades de hecho) que pueden presentar falta de garantías para obtener un crédito o inconvenientes para afrontar los costos de financiación.

Para afrontar esta problemática, el Estado tuvo que trabajar en la creación de políticas de desarrollo y financiamiento para el sector MiPyME. El Ministerio de Industria de la Nación y la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, desarrollan políticas y canales de asistencia financiera, capacitación y acceso a créditos, con una serie de programas como el FONAPyME (Fondo Nacional para el Desarrollo de la MiPyME), FOGAPYME (Fondo de Garantía para la MiPyME), RBT (Régimen de Bonificación de Tasas), NEXO PyME, entre otros.

Según el CNE 2015, se presentan situaciones muy distintas desde el punto de vista geográfico, referidas al financiamiento del sector MiPyME. En provincias como Corrientes y Santa Cruz, las empresas son más propensas a la solicitud de créditos; en cambio en provincias como San Juan y Chaco, y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las empresas poseen niveles más bajos de financiamiento de terceros.

Silva et al. (2008) concluyen:

De todos modos, los programas destinados a las MiPyME por parte del gobierno, no podrán por sí solos compensar los efectos negativos de políticas económicas que discriminen al sector. Si bien se produjo un significativo avance con medidas económicas que se llevaron a cabo en la década de 1990, es necesario un contexto macroeconómico apropiado y aplicación de políticas específicas de desarrollo de este segmento de empresas. (p. 18)

Como se ha mencionado anteriormente, el sector MiPyME necesita ser flexible frente a los cambios en el mercado. Esto lo convierte en uno de los principales generadores de inversiones y también en un segmento clave en términos de estabilidad económica.

De esta forma, se han mencionado y analizado una serie de variables que describen la situación de las MiPyMEs en Argentina en los últimos años.

Pero considerando todos los eslabones que integran la industria turística, la presencia de las PyMEs es contundente: existen más de 200 mil empresas en Argentina operando en el rubro de las cuales el 95% son micro, pequeñas y medianas. La predominancia PyME le da al turismo la cualidad de traducir en empleo cada peso que se invierte y de generar oportunidades de negocios para todos.

La empresa familiar.

La empresa familiar tiene un papel central en todo tipo de economías, tanto en las de áreas altamente desarrolladas, como los EE.UU. o Europa, como en zonas en proceso de desarrollo, caso de Latinoamérica o Asia.³ No existe consenso sobre el papel que la empresa familiar ha tenido en el desarrollo económico de diferentes países a partir de la segunda revolución industrial. Así, distintos autores proponen que la empresa familiar supo transformarse y adquirir la dimensión necesaria en los EE.UU. (evolucionando hacia sociedades que cotizan en bolsa), Alemania y Japón (creando consorcios), mientras que en el caso francés y británico las familias empresarias tuvieron una mayor dificultad para organizarse y dotar a las empresas de la dimensión necesaria (Payne, 1984; Yasuoka, 1984; Elbaum & Lazonick, 1986; Kaelbe, 1986; Chandler, 1990; Morikawa, 1992; Church, 1993). Entre los estudiosos de la gestión de la empresa familiar existe un amplio debate sobre cómo afecta la condición de familiar a la empresa. Para algunos autores la familia sería un

³ Entre el 65 y el 80 % de las empresas del mundo son empresas familiares (Gersick y otros, 1997). Representan entre el 40 y el 60 % del producto nacional bruto, y entre el 27 y el 62 % del empleo en los EE.UU., según la definición de *empresa familiar* adoptada (Neubauer y Lank, 1999; Astrachan y Shanker, 2003; Floren, 1998). Diversos trabajos presentan una realidad similar en otros tantos países, con una presencia abrumadoramente mayoritaria de empresas familiares en las pequeñas y medianas empresas, pero también significativamente importante en las grandes, en concreto el 30% de las que aparecen en el *U.S. Fortune 500* (Kang, 2000). En Alemania, el porcentaje se eleva al 84 % de las empresas industriales (Backes-Gellner, 2001), mientras que dos tercios de las pequeñas y medianas empresas industriales británicas son familiares (Donckels & Fröhlich, 1991). Las economías asiáticas se apoyan también en las empresas familiares (Fu-Lay Yu, 2001; Morck y Nakamura, 2003).

factor de debilidad⁴, por lo que proponen una relación causal entre la condición de familiar y una mayor tendencia a la desaparición de la empresa. Para otros, el efecto de la familia sobre la empresa es el contrario: la familia reforzaría a la empresa haciéndola más longeva, propiciando un nivel de desempeño superior al de empresas no familiares. Pese a la gran importancia de la empresa familiar en la economía mundial, este debate todavía no ha sido resuelto, y hay estudios que presentan resultados contradictorios entre sí. Una explicación a estas contradicciones puede radicar en la heterogeneidad de realidades que entran dentro de la categoría empresa familiar. Por ello, los estudios deberían orientarse hacia la identificación de aquellas situaciones que definan los efectos de la condición de familiar.

La definición de empresa familiar.

La definición de empresa familiar no ha sido formulada de manera clara e inequívoca, y quizá no pueda llegar a serlo, no resulta fácil, ya que no existe una definición comúnmente aceptada del concepto (Lansberg, Perrove & Rogolsky, 1988; Handler, 1989). De hecho, hay diversas definiciones, y en este sentido Habbersohn & Williams (1999) han encontrado cuarenta y cuatro distintas en la literatura sobre la materia.

Aquellas definiciones que proponen una demarcación clara entre lo que es empresa familiar y lo que no es, proponen descripciones que, bien son excesivamente complejas, o bien no recogen casos que el sentido común definiría como empresa familiar. Westhead & Cowling (1998) agrupan las distintas definiciones existentes de empresa familiar en cinco grandes categorías y amplían en una los tipos de definiciones que previamente postula Handler (1989). Estos autores categorizan las definiciones según si el criterio de demarcación es la percepción de que se es empresa familiar cuando: se manifiesta la existencia de un determinado porcentaje de acciones en manos de la familia, la dirección de la empresa la realizan parte de miembros de la

⁴ Multitud de trabajos indican que el hecho familiar es una fuente de debilidad, dado que la EF tiende a desaparecer con el transcurso de las generaciones (Gallo, 1995). Así, sólo el 30 % sobrevivirían a la primera generación (Beckhard y Dyer, 1983; Ward, 1987; Ambrose, 1983) y tan sólo entre un 10 y un 15 % sobrevivirían a la tercera generación (Applegate, 1994). La influencia de la familia en la empresa ha sido descrita como fuente de desorden, debilidad y confusión (Donnelly, 1964; Davis y Stern, 1980; Holland y Bottlon, 1984; Kets de Vries, 1993; Fukuyama, 1996). La componente familiar haría que la empresa tendiera a ser más conservadora (Donckels y Fröhlich, 1991) y tuviera un menor grado de internacionalización (Aerts y Donckels, 1995).

familia, se haya pasado por una transición generacional o la combinación de los criterios anteriores.

Otro grupo de definiciones describe el concepto de empresa familiar como una categoría radial (Lakoff, 1987), y concibe las empresas como más o menos familiares en función del grado de participación de la familia en la toma de decisiones de la empresa (Shanker & Astrachan, 1996; Neubauer & Lank, 1999; Habbersohn & Williams, 1999).

Otro conjunto de autores propone definiciones con criterios de demarcación más abstractos. Recogen mejor el concepto de empresa familiar, aunque son difícilmente utilizables en trabajos empíricos debido a su ambigüedad. En esta línea, la presente investigación adopta como definición conceptual de empresa familiar la propuesta por Davis & Stern (1980, p. 47): “Una organización en la que la política y la dirección están sujetos a la influencia significativa de una o más unidades familiares”.

Posteriormente, diversos autores proponen definiciones que no dejan de ser variaciones de la original propuesta por Davis & Stern (1980).

Chua, Chrisman & Sharma (1999) dan un paso más al definir la empresa familiar a partir de su comportamiento. Una empresa familiar sería, para estos autores, aquella que se comporta como tal. Comportarse como una empresa familiar significa llevar adelante la visión de la coalición familiar dominante. Esta coalición impondría su visión a la empresa y determinaría de esta forma sus comportamientos. Chua et al. (1999) proponen una aproximación a la empresa familiar mediante dos tipos de definiciones: una conceptual y otra operativa. La primera consiste en una descripción del concepto, mientras que la segunda conlleva la identificación de la característica observable que permitiría la identificación del fenómeno. Casillas Bueno et al. (2005, Citado en Cannizzaro, 2007, p. 3), expresa que la propiedad, gestión y continuidad, definen la naturaleza familiar de una empresa.

La utilización de criterios de demarcación difusos hace que los diferentes estudios sobre el papel de las empresas familiares en la economía sean difícilmente comparables, dado que los resultados varían notablemente según la definición de empresa familiar que se utilice (Lansberg et al., 1988). El cambio de la definición de empresa familiar en un mismo estudio hace que sus resultados difieran bastante unos de otros (Shanker & Astrachan, 1996; Westhead & Cowling, 1998; Astrachan & Shanker, 2003). Obviamente, estas

diferencias serían aún mayores cuando se trata de estudiar no el número de empresas familiares, sino su desempeño relativo.

Empresa familiar y MiPyME.

Se ha mencionado que existen muchas definiciones de empresa familiar. Se podría hacer una muy completa explicación del ¿por qué? de las diferencias que existen sobre el concepto, considerando para ello las variables gerencia, control, propiedad, filiación de los miembros, relaciones legales, planes de sucesión, acciones y distribución de capital, entre otras. En lo que sí coinciden todas es que empresa familiar no implica necesariamente ser una MiPyME. Siempre y cuando exista el control de la dirección de la compañía por parte de una familia o más familias, se la puede considerar como empresa familiar.

Siguiendo a Cannizzaro (2007):

Generalmente, se asocia el concepto de empresa familiar con el de MiPyMEs. Si bien es cierto que la mayor parte de las MiPyMEs son empresas familiares, no es menos cierto que existen muchas empresas familiares entre las grandes empresas de cada país. (p.3)

Los resultados de las estadísticas internacionales sobre la existencia de las empresas familiares muestran cifras bastante significativas:

- Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.
- El 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.
- En Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías.

Las empresas familiares constituyen una pieza fundamental en la estructura económica de esta sociedad moderna, ya que son grandes generadoras de riqueza y empleo. En Argentina, tres de cada cuatro empresas pertenecen a una familia, aportando el 70% de los puestos de trabajo y el 60% del PBI (Kaplún, 2007 citado en Cannizzaro, 2007, p. 3).

El problema más grave de este tipo de organizaciones se evidencia en el cambio generacional. El promedio de vida equivale a la vida útil del fundador, (25 años promedio), pero el 70% no llega a superar la segunda generación. Esto lo demuestran investigaciones al respecto. En Argentina, siete de cada diez empresas desaparecen en cada generación (Kaplún, 2007 citado en Cannizzaro, 2007, p. 6) y del 30% sobreviviente, solo la mitad llega a la tercera generación. Es decir, que de casi diez compañías fundadas por

emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de sus nietos.

Muchas de las grandes compañías del mundo tienen o tuvieron su origen en una empresa familiar. Incluso, las grandes organizaciones buscan el modelo de una gran familia para crear la armonía necesaria que demanda un ambiente de trabajo amable con el individuo. Se puede afirmar que una empresa familiar sana y organizada abre los caminos hacia el éxito de una organización competitiva y compleja.

Santa Teresita como destino costero de “sol y playa”

En la actualidad, Argentina está viviendo un importante auge turístico, observable tanto en el incremento de arribos del turismo internacional, como en la multiplicación de destinos y productos turísticos. Siguiendo a Bertonecello (2005), distintas investigaciones centran su interés en destinos litorales de la Argentina, y en particular, en aquellos que se ciñen dentro de la categoría de “destinos costeros consolidados”, quien además señala que existen dificultades en estos destinos, referidas a: la adaptación a la que deben someterse ante escenarios turísticos cambiantes, las nuevas tendencias de la demanda y la evolución de la oferta hacia lo contrario de la masificación.

Desde la visión del turismo - stricto sensu- la zona costera conforma un espacio de recreo para las prácticas de sol y playa, constituyéndose en un área extremadamente dinámica y digna de ser estudiada. A nivel internacional, la movilidad turística encuentra en este espacio, el principal escenario que motiva su desplazamiento, modalidad que registra una fuerte concentración de demanda en coincidencia con la temporada estival (Cazares, citado en Vera et al., 1997).

A partir de estudios realizados sobre la gestión de capital humano en MiPyMEs de alojamiento turístico (Azeglio et. al, 2014), que dan cuenta de algunos aspectos relativos a las problemáticas de las organizaciones bajo análisis, surge el interés de profundizar y comparar algunas de las dimensiones más sensibles, estudiadas en los casos anteriores.

A nivel mundial, los destinos litorales localizados en la zona intertropical constituyen el principal escenario del turismo de sol y playa, concentran gran parte de la oferta turística y captan tres cuartas partes de la demanda del turismo internacional, atrayendo turistas por la posibilidad de nadar, tomar sol,

practicar deportes náuticos, contemplar y fotografiar paisajes, disfrutar de una temperatura moderada, (Cazares, citado en Vera et al., 1997).

El turismo en la zona costera implica un elevado consumo de suelo, que asociado a las prácticas recreativas genera diversos modelos de implantación, transformación y reorganización de estructuras territoriales, sociales y económicas. El acondicionamiento turístico de un espacio litoral exige poner en valor al recurso natural e implica la construcción de equipamiento específico para brindar servicios de alojamiento, restauración, transporte y recreación, así como servicios complementarios a la prestación turística (comercios, bancos, seguridad, sanidad, etc.) y las obras de infraestructura de base (vías de comunicación, terminales de transporte aéreo, terrestre y/o marítimo, servicios urbanos básicos –luz, agua, cloacas, limpieza-, etc.) para asegurar la accesibilidad al sitio.

El acondicionamiento del espacio litoral origina una rápida transformación territorial, social y económica, donde las actividades tradicionales ceden lugar a los modelos de implantación que impone el turismo, se acelera la urbanización y configura la especialización turística. Se produce una expansión territorial y modificación del uso de suelo en las zonas rurales y urbanas preexistentes. (Cazares, citado en Vera et al., 1997).

Gestión del capital humano, intelectual, en las MiPyMEs. El capital humano.

Al capital humano lo podemos definir como el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee, como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc., que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa.

Littlewood (2004) nos muestra la importancia que tiene el capital humano cuando nos dice que:

En la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para

enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional. (p. 15)

Existen dos corrientes en la literatura sobre el capital humano, la primera es la economista y la segunda la que hace referencia a la gestión del capital humano.

Dentro de la vertiente económica, la teoría de capital humano de Becker a comienzos de los años 60 y, posteriormente desarrollada por autores como Denison (1964) y Mincer (1974), es una de las contribuciones más importantes. La hipótesis central sobre la que está erigida, es que la educación aumenta la productividad de los individuos que la poseen. Conforme el individuo va alcanzando los diferentes niveles educativos, se está transformando de tal forma que existirán diferencias palpables entre su capacidad de producción y la de los restantes trabajadores que no hayan alcanzado su mismo nivel. Esta idea fue considerada, en su momento, innovadora e incluso revolucionaria respecto a la corriente dominante del análisis económico, ya que implica la conclusión de que se puede considerar la educación como una inversión en el hombre, aceptando así una concepción amplia del capital, de tal forma que la dicotomía tradicional entre los factores productivos, es sustituida por una nueva trilogía: trabajo no cualificado, capital humano y capital material (Freire, Tejeiro & Blázquez., 2007).

La segunda corriente en la literatura es la gestión del capital humano. Esta teoría expone que las personas son un recurso tangible en la organización y su valor va a depender del conocimiento y las habilidades que ésta posea. La literatura sobre capital humano existente refuerza la idea de que en las economías emergentes los distintos mecanismos a través de los cuales se puede acumular el capital humano (educación formal, formación continua y formación ocupacional) juegan un papel decisivo en la estrategia de fomento de la competitividad y generación del conocimiento.

Dentro de este enfoque, la Figura 1 recoge distintas definiciones y concepciones del capital humano.

Estudios	Definición de Capital Humano
Holbrook (2008)	El capital humano comprende las habilidades y entrenamiento.
Bozbura et al. (2007)	Mezcla de conocimientos que los empleados tienen acerca de su trabajo, las habilidades para desarrollar el rol de líder, la capacidad para asumir riesgos y dar solución a los problemas que se presentan.
Carson et al. (2004)	Comprende actividades relacionadas con las tareas, tales como el conocimiento tácito y habilidades relacionadas con la comunicación, el espíritu emprendedor y atributos personales –como la buena disposición a captar el aprendizaje a lo largo de toda la vida.
Edvinsoon y Malone (1997)	Son todas capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de una empresa.
Bontis (1998)	Capacidad colectiva de una organización para extraer las mejores soluciones del conocimiento de los individuos.

Figura 1. Conceptualización del Capital Humano.

Fuente: Tejeiro Álvarez, M. (2010, p. 3) La gestión del capital humano, una guía de indicadores.

El problema existente en la gestión del capital humano es la dificultad que presenta su medición, ya que bajo este concepto se encuentran aspectos relativos a los individuos como su educación, su experiencia laboral, su capacidad, su motivación, etc.

Por otro lado, es importante tener presente que, en su medición, al igual que en cualquier tipo de activo, hay que tener en cuenta su obsolescencia, sorprende observar que pese a la importancia de la amortización del capital humano son muy pocos los estudios prácticos que existen sobre este hecho. De Grip & Van Loo (2002), desde un punto de vista económico distinguen dos tipos de depreciación:

- La depreciación técnica: se refiere a la pérdida del capital humano, como puede ser la depreciación atribuible al deterioro físico del trabajador (atrofia de habilidades, falta o insuficiencia de nuevas habilidades,)
- La depreciación económica: se refiere a la pérdida de valor de mercado de las cualificaciones de los trabajadores y puede deberse a la obsolescencia de las habilidades específicas del trabajo debido al desarrollo de la organización o del avance tecnológico, la obsolescencia debida a cambios en la estructura del sector y a la obsolescencia de las habilidades específicas de la empresa.

Tradicionalmente, los modelos de gestión se han centrado, de forma casi exclusiva, en los activos tangibles contabilizados, resultando incapaces de capturar el valor de los activos intangibles. Sin embargo, en las últimas décadas del siglo veinte, los modelos de gestión reconocieron la importancia de valorar los recursos intangibles como el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, para intentar gestionarlos adecuadamente. En

este sentido, se estima que el capital intelectual de una organización supone la mayor parte del valor de mercado de la misma aunque éste no se vea reflejado en los estados contables (Nonaka & Takeuchi, 1995; Watson, Stan Worth, Healeas, Purdi & Stan Worth, 2005).

Las dificultades relacionadas con la valoración de este tipo de recursos intangibles no constituyen un impedimento para que, de manera creciente, las organizaciones acometan iniciativas para gestionarlos y ponerlos en valor. Como señala Ulrich (2010):

El camino de una firma al éxito debe ir más allá de dominar balances, crear nuevos procesos de manufactura y formar relaciones con los clientes: deben crear organizaciones que cambien, aprendan, se muevan y actúen más rápidamente que las competidoras. Para hacer el mejor uso de estas capacidades de la organización, los ejecutivos deben ver a sus prácticas de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva. Líderes que sean capaces de diseñar y aportar las prácticas del manejo de recursos humanos que puedan esas capacidades. Para crear valor y tener resultados, los líderes del futuro deben convertirse en campeones de los recursos humanos. (p. 20)

Su administración efectiva genera un enorme potencial para crear valor en las organizaciones y, por ello, no pueden ser ignorados. En relación a esto, se enfatiza la idea de que el capital intelectual constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas sostenibles, por lo tanto, tienen un impacto directo sobre los resultados de las organizaciones.

La gestión en las PyMEs no escapa a este contexto, ya que también deben profesionalizar su gestión a fin de lograr ser competitivas y responder a los requerimientos que les impone el mercado. Filion, Cisneros Martínez & Mejía Morelos (2011) señalaron que “el reto para los dirigentes de PyMEs consiste en cambiar la mentalidad respecto a la administración de recursos humanos (...) hay que capacitar a los empleados para seguir siendo competitivos y conservarlos” (p. 205).

Importancia de la administración de recursos humanos en la organización.

En su concepción más sencilla y de acuerdo a la definición de varios autores, la administración es “hacer a través de otros” por lo tanto, dentro de una organización para alcanzar sus objetivos, de manera eficaz y eficiente (Werther & Davis, 1996, p. 8), es importante disponer, no solo de recursos materiales, financieros y técnicos, sino contar con la participación y el esfuerzo del recurso humano.

En razón de lo anterior, cualquier organización, lucrativa o no debe prestar primordial atención a los recursos humanos (Arias & Ríos, 1979, p. 23) porque son vitales para su funcionamiento. Estableciendo la relación entre la administración y el recurso humano, se define a la administración de recursos humanos a través de los siguientes conceptos:

Objetivos de la administración de recursos humanos.

De acuerdo a Werther & Davis (1996, p. 9) el propósito de la administración de los recursos humanos es usar de manera eficaz y eficiente todos sus recursos, en especial el humano. Es decir, la participación del recurso humano, a través de la eficiencia y eficacia en la organización, hará que ésta sea productiva, de aquí la importancia que las organizaciones consideren dentro de su estructura orgánica a la administración de recursos humanos.

Los objetivos establecidos servirán como guía para fijar cuáles son las actividades que tienen que desempeñarse dentro de esta área, al respecto, Rodríguez (2007) menciona que los objetivos de la administración de recursos humanos deben ser:

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para aumentar su eficiencia en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para cumplir los objetivos organizacionales e individuales del personal.

- Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los recursos humanos disponibles.

Para alcanzar dichos objetivos, es necesario que la administración de recursos humanos lleve a cabo acciones con el propósito de dotar del personal más adecuado, que se identifique y persiga los mismos fines de la organización, logrando así su propia satisfacción, y con la aportación de ideas y experiencia en su desempeño diario. Algunas de esas acciones, son las siguientes:

- Identificar las vacantes existentes.
- Realizar inventarios de recursos humanos y planear las necesidades de personal de la organización.
- Verificar que los candidatos a cubrir los puestos vacantes cubran con el perfil requerido.
- Seleccionar de entre los candidatos al personal idóneo para cubrir las vacantes existentes o puestos de nueva creación.
- Realizar los trámites administrativos necesarios para la contratación del personal seleccionado.
- Llevar a cabo acciones que permitan la rápida integración del personal nuevo a la organización.
- Gestionar cursos de capacitación y desarrollo.
- Proponer sistemas de evaluación y recompensas para estimular el desempeño del personal.
- Implementar programas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Verificar que todos los procedimientos establecidos por la organización en el área de recursos humanos se encuentren dentro del marco de la legislación en la materia vigente.
- Crear circunstancias óptimas para mantener una alta motivación humana y medir los efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas.
- Vigilar la interacción entre las necesidades y objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados con respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Dichas acciones van encaminadas a que la organización, a través del departamento de Recursos Humanos, área encargada de efectuar dichas actividades, evite se cometan los siguientes errores (Dessler & Varela, 2004,

pp. 23-54): contratar a la persona equivocada para el puesto, experimentar alta rotación de personal, encontrar empleados que no den lo mejor de sí, tener a la organización en un juicio por violaciones a la ley. A esto se puede agregar: contrataciones excesivas por falta de un plan de las necesidades de personal, falta de identidad y de integración del personal hacia la organización, desconocimiento de los perfiles requeridos para cubrir las vacantes existentes, falta de motivación y bajos niveles de desempeño, Personal que desconozca nuevas técnicas o métodos que han surgido en su área para desempeñarse mejor.

Políticas a considerar para la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos que vaya a ser desarrollada dentro de una organización debe ser altamente flexible y dinámica, es decir, las acciones que llevará a cabo dependerán del tipo de organización, de las políticas y directrices vigentes en la misma.

Un modelo de administración de recursos humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización o en la misma organización en otra época; puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de recursos humanos debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes (Chiavenato, 1999).

Es importante señalar la necesidad de seguir una serie de etapas sucesivas que abarca desde su búsqueda hasta dotar al trabajador de conocimientos y desarrollo de habilidades (Sánchez, 1993), enfocándose principalmente en las siguientes actividades: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, las cuales se llevan a cabo como parte de un proceso que representa una serie de etapas sucesivas e interrelacionadas de manera estrecha e interdependiente (Chiavenato, 1999) que ayudarán a la organización a disponer del personal idóneo para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, vinculado a la gestión de recursos humanos en las MiPyMEs, Filion et al. (2011) señalaron:

Ésta es quizá la actividad más abandonada en el caso de las PyMEs, ya que estas organizaciones acostumbran reclutar a su personal con base a referencias de los conocidos del dueño o de los empleados en funciones. La capacitación, cuando existe, suele darse sobre la marcha y en el marco de un estilo de dirección autocrático (la mayoría de las veces) o democrático. La comunicación con el personal se da primeramente por medio de canales verticales descendentes, es decir, adopta la forma de órdenes del superior hacia los subalternos. Por otra parte, la motivación de los empleados se basa en el salario. (p. 484)

Antes de adentrarnos en el tema del reclutamiento, existen dos pasos muy importantes a considerar para llevar a cabo esta etapa: la planeación de personal y el análisis de puestos, las cuales se describen a continuación:

Planeación de personal

Consiste en determinar cuáles serán los requerimientos de personal a cubrir, ya sea a largo (3 a 5 años) o a corto plazo (1 año) de acuerdo a los objetivos establecidos por la organización; de tal forma que cuando llegue el momento de llevarlos a cabo, se disponga de personal para alcanzarlos y no detener las operaciones hasta encontrar al trabajador idóneo que cubra los requerimientos necesarios para realizar ciertas actividades en el lugar y momento oportuno.

Según Harris (1982), la planeación de recursos humanos es: “El proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa”.

Según Chiavenato (1999, p. 193): “Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado”.

Es decir, conociendo oportunamente las necesidades de personal de la organización, las áreas que lo requerirán y el perfil establecido, dicha información ayuda a tomar decisiones respecto a las fuentes de reclutamiento y los mecanismos de selección a los que se recurrirán, determinándose de esta

manera la importancia de llevar a cabo una adecuada planeación de recursos humanos ya que, gracias a ella se logra evitar contrataciones excesivas y trabajar con personal que no cumpla con los perfiles requeridos. Es importante señalar que el área de recursos humanos es la encargada de realizar la planeación al respecto, sin embargo, esto depende del tamaño de la empresa, lo cual se considera como base para designar el área responsable para realizar esta actividad. Esta área debe estar informada de los objetivos que persiga la organización en general, pues le servirá como marco de acción para la elaboración del plan, así como el reclutamiento y selección del personal cuyo perfil vaya aparejado con los objetivos organizacionales, evitando así costos innecesarios por el manejo inadecuado del recurso humano.

Para realizar una adecuada planeación es importante considerar la rotación de personal, despidos, permisos, licencias, incapacidades, fallecimientos y pensiones; en algunas ocasiones la organización ya tiene un control para contabilizar estos factores o simplemente se pronostican de acuerdo a la tendencia.

De igual forma, de acuerdo a Sánchez (1993), se debe practicar una auditoría de recursos humanos, con el propósito de conocer qué es lo que se tiene y hasta dónde es posible cubrir las necesidades con ese personal; la auditoría se encarga de resumir las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los trabajadores en un documento denominado inventario de habilidades, cuyo propósito, de acuerdo a Rodríguez (2007, p. 115), es consolidar la información de los recursos humanos de la organización. El mismo autor señala que ese inventario incluye tipos básicos de información de todos los empleados agrupándola en siete categorías amplias de información: historia de datos personales (edad, sexo, estado civil), habilidades (educación, experiencia en el puesto, entrenamiento), aptitudes (socio de grupos profesionales, logros especiales), historia del sueldo y del puesto (salario actual y pasado, fecha de aumentos, puestos que ha ocupado), datos de la empresa (datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad), capacidad individual (resultado de test psicológicos y de otras clases de información sobre salud), preferencias especiales de la persona (ubicación geográfica, tipo de puesto).

De acuerdo a Decenzo & Robbins (2001, p. 133), la información reflejada en el inventario de habilidades será crucial para identificar los peligros actuales o futuros en la capacidad de la organización para cumplir con éxito sus metas. Por ejemplo, la organización puede usar la información del inventario para identificar las variables específicas que pueden tener una relación particular con las necesidades de capacitación, los aumentos en la productividad y la planeación sucesiva. Situaciones como la obsolescencia técnica o la falta de capacitación de los trabajadores para adaptarse a los nuevos requerimientos computacionales, si comienzan a impregnar a toda la organización, pueden afectar de manera adversa el desempeño de la misma.

Para el desarrollo de un plan de recursos humanos, según Dessler & Varela (2004) se necesitará recurrir a tres clases de pronósticos: para las necesidades de personal, para el suministro de candidatos internos, para el suministro de candidatos externos.

Pronosticar las necesidades de personal

Análisis de tendencias: consiste en determinar cuáles han sido los niveles de empleo dentro de la organización en los últimos cinco años, con la finalidad de pronosticar las necesidades futuras: calculando el número de trabajadores de la organización al final de cada uno de los últimos cinco años y agrupando al personal por tipo, verificando cómo ha crecido cada grupo en cada uno de los últimos cinco años.

Análisis de la razón: este pronóstico se realiza con base en la razón entre algún factor causal (ejemplo: volumen de producción) y el número de trabajadores requeridos.

Para ambos análisis es importante aplicar el juicio directivo para ajustar el pronóstico, con base en factores que se cree cambiarán en los tiempos venideros, tales como: las decisiones para actualizar la calidad de productos o servicios o el ingreso en mercados nuevos, las innovaciones tecnológicas y administrativas que convergen en un incremento de productividad, y de igual forma los recursos financieros que la organización espera tener disponibles (Dessler & Varela, 2004).

Pronóstico del suministro de candidatos internos

Este pronóstico consiste en generar un inventario de recursos humanos que implica tener disponibles los datos básicos, el historial de desempeño de cada trabajador activo, su formación académica y disposición para ascenso, cuya información, por practicidad, es trascendental que sea generada y almacenada a través de sistemas de cómputo, de tal manera que cuando se realice una búsqueda con algún perfil requerido, el sistema arroje como resultado los datos de aquellos trabajadores que cumplan con el perfil solicitado.

Otra forma para que la organización se suministre de candidatos internos es lanzando una convocatoria respecto a la vacante a cubrir, mencionando los requerimientos de la misma, informando sobre el procedimiento a seguir para concursar y poder cubrir la vacante, seleccionando al empleado con las mejores calificaciones y que cumpla con los requerimientos del puesto.

Pronóstico del suministro de candidatos externos

Para aplicar este pronóstico es necesario conocer las condiciones económicas generales esperadas, específicamente de la tasa de desempleo esperada y las condiciones del mercado laboral; es decir, cuanto menor sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de personal y, por consiguiente, resultará más difícil reclutarlo (Dessler & Varela, 2004). Para tal efecto, el departamento de recursos humanos trabaja en conjunto con las otras áreas de la organización para conocer la fuerza laboral que requerirá para alcanzar sus objetivos.

Análisis de Puestos.

De acuerdo con Werther & Davis (1996, p. 150), los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las organizaciones; en este sentido, dicho departamento debe actuar de manera ética y objetiva. Para lograrlo es importante el análisis y diseño de puestos, los cuales son elementos esenciales debido a que proporcionan la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante.

De acuerdo a Decenzo & Robbins (2001) el análisis de puestos es: “Una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo”.

En razón de lo anterior, el análisis de puestos consiste, en primer lugar, en un proceso de comprensión de un puesto y luego en documentar una descripción detallada de las principales actividades, responsabilidades, el perfil y las especificaciones de los distintos puestos con los que cuenta la organización, no solo con los que va a requerir cubrir a futuro, porque es claro que en cualquier momento un puesto llegue a quedar vacante; dando la pauta para determinar qué solicitante cubrirá la vacante existente. Para la obtención de esta información se recurre a la aplicación de entrevistas, la observación y cuestionarios a los trabajadores que ocupan los diversos puestos de la organización, instrumentos que son aplicados generalmente por un experto en el área.

La información obtenida se resume en los siguientes puntos (Dessler & Varela, 2004):

- Nombre de la organización.
- Fecha de elaboración/actualización.
- Área donde se desempeña.
- Puesto y área superior inmediata.
- Ubicación organizacional.
- Objetivo y funciones.
- Objetivo del puesto.
- Funciones específicas.
- Toma de decisiones (decisiones que se toman en el puesto).
- Puestos subordinados.
- Directos e indirectos.
- Relaciones entre unidades administrativas Internas: puesto y/o área de trabajo. Relaciones externas, instituciones, clientes, proveedores,
- Perfil básico del puesto.
- Preparación académica.
- Conocimientos generales y específicos.
- Experiencia en el trabajo, puesto o área.
- Tiempo mínimo de experiencia.

- Nombre y firma de la persona que ocupa el puesto superior inmediato.
- Nombre y firma de la persona que actualmente ocupa el puesto descripto.

El Reclutamiento de personal.

Para dar inicio a las actividades de reclutamiento es necesario que exista una vacante, ya sea de nueva creación, por una promoción o que quien ocupaba el puesto se ausentará o renunciará al mismo.

De acuerdo a la definición proporcionada por Sánchez (2006, p. 345), el reclutamiento es “Un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos”.

Según Chiavenato (1999, p. 195) es “Un conjunto de procedimientos tendientes a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización”.

Por lo tanto, podemos definir al reclutamiento como una serie de actividades que la organización, a través del departamento de recursos humanos, lleva adelante para identificar fuentes y espacios específicos que permitan atraer al mayor número de candidatos posibles para cubrir una vacante existente.

Fuentes de reclutamiento

Este concepto se refiere a los lugares a los que recurrirá la organización para convocar candidatos interesados en cubrir una vacante. Esas fuentes pueden ser internas, externas o mixtas.

- Fuentes internas: lugares a los que recurre la empresa para reclutar personal se encuentran dentro de la empresa, por ejemplo: los mismos trabajadores o familiares recomendados por ellos, ascensos de los trabajadores, programas de desarrollo de personal.
- Fuentes externas: otros sitios donde la organización no tiene un contacto directo, como son: bolsas de trabajo en escuelas y agencias de colocación, contacto con sindicatos, universidades, viajes de reclutamiento en otras

localidades, anuncios en diarios, revistas, publicaciones, avisos, páginas web y portales de Internet; es decir, se hace uso de los medios de comunicación.

Es importante señalar, en este punto, que los avisos de búsqueda deben incluir un mínimo de 3 elementos (Werther & Davis, 1996, p. 161): las responsabilidades específicas del empleo, la manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar, y los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

- Fuentes mixtas: de acuerdo a Chiavenato (1999) una organización nunca utiliza solamente las fuentes internas o externas; recurriendo a las fuentes mixtas, las otras se pueden utilizar de la siguiente manera:

- Inicialmente, fuentes externas, seguidas de fuentes internas, en caso de que éstas no den los resultados deseables.
- Inicialmente, fuentes internas, seguidas de fuentes externas, en caso de que no presenten resultados deseables.
- Fuentes internas y externas de manera simultánea.

De acuerdo a Decenzo & Robbins (2001), un buen programa de reclutamiento debe atraer a los candidatos capacitados, y no a los demás. Asimismo, el reclutamiento concluye cuando el departamento de recursos humanos ha recibido las solicitudes de empleo de los candidatos interesados, como resultado del proceso de búsqueda mediante las fuentes internas, externas o mixtas.

La información que incluye la solicitud, en general, es la siguiente: información personal, historial académico, experiencia laboral, referencias personales, idiomas, disponibilidad, aptitudes y otros.

De acuerdo con los nuevos principios del capital humano, Lermusiaux (2009) menciona que la importancia del reclutamiento y selección, está ligada a la correlación entre oferta y demanda:

Las técnicas de marketing on line de hoy en día permiten a las personas que buscan trabajo y a las empresas, salvar la distancia entre la oferta y la demanda, reducir la fricción y facilitar el

equilibrio. (...) Cuando empezamos a ver a las personas que llevan a cabo las tareas en la cadena como piezas de un inventario, podemos ver el costo de oportunidad de las tareas no realizadas. En consecuencia, podemos darnos cuenta, en mayor medida, de la importancia de disponer de una fuerza de trabajo que está disponible de forma inmediata o que es posible reubicar con rapidez. (...) El poder de convertir la gestión del capital humano y sus principios en una realidad, recae sobre los líderes de las organizaciones. (p. 9)

Una vez integradas las solicitudes de empleo recibidas, se puede seguir con el proceso de selección.

Selección de personal.

Las actividades que conforman la selección, sirven para elegir, dentro de las solicitudes, al candidato más idóneo para cubrir la vacante existente. Es necesario tener cuidado en la forma en la que se valorará al candidato y no caer en un error de selección, ya que los costos en los que se incurrirían podrían resultar demasiado altos, por no llevarla de manera adecuada. Dessler & Varela (2004, p. 74) considera que la selección incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de la contratación, sin embargo, necesarias para alcanzar con éxito esta etapa.

De acuerdo a Sánchez (2006, p. 350), selección es “Un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto”.

Para Werther & Davis (1996, p. 135) es “Una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar”.

A partir de esas definiciones, se puede decir que la selección es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para elegir, dentro de un conjunto de solicitantes, al candidato más idóneo para cubrir una vacante existente dentro de la organización, pudiendo conocer de antemano si el candidato está interesado en continuar con el proceso y, asimismo, si la organización está interesada en seleccionarlo.

Las prácticas de selección de personal que deben llevar adelante las empresas en la actualidad, para elegir al candidato más adecuado, demanda profesionalizarse, tal como lo afirma Alles (2011, p.81): “La selección de personas, cualquiera sea el nivel del cargo que ocuparán dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla”. Lo mismo sucede también con la técnica de evaluación del desempeño.

Asimismo, Lermusiaux (2009, p.9) afirma que “una fuerza de trabajo cualificada es un multiplicador del activo disponible (...) Los estudios realizados tanto por Hewitt and Associates como por Watson Wyatt han demostrado que contratar excelencia mejora los resultados financieros de una empresa”.

Al iniciar las acciones necesarias para la selección es importante considerar las limitaciones que la organización le imponga al encargado de llevarla a cabo. Estas limitaciones dependerán de cada organización y del entorno, y van desde limitaciones financieras hasta el número de candidatos disponibles para cubrir la vacante.

Inducción.

Si la inducción al nuevo trabajador se lleva de manera adecuada, los resultados podrán verse reflejados en el rendimiento y en la adaptación a la organización por parte del trabajador.

Para Sikula (1993, p. 47) es “El proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo”.

Por lo tanto, se puede definir a la inducción como:

Todas aquellas actividades, concentradas en un programa de integración, que se llevan a cabo para que el trabajador se adapte lo más pronto posible a la organización, proporcionándole información referente a las políticas, derechos, prestaciones y

obligaciones que tendrá al formar parte de la misma. (Dessler & Varela, 2004, p. 78)

De acuerdo a Dessler & Varela (2004), algunas actividades que pueden llevarse a cabo son las siguientes: presentaciones breves e informales, exposiciones largas y formales de medio día o más, proporcionar manuales que incluyan temas como historia de la organización, horario de trabajo, evaluaciones de desempeño, remuneración y prestaciones (es decir, derechos y obligaciones), recorrido guiado por las instalaciones.

De acuerdo a Rodríguez (2007, p. 165), también es importante considerar las siguientes acciones: llevar y presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato, quien, a su vez, debe presentarlo a sus compañeros, y debe explicarle en qué consistirá su trabajo, ayudándose con la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea a detalle; el jefe debe mostrarle los sitios generales de la organización: cafetería, sanitarios, área de trabajo, etc.

Werther & Davis (1996, p. 191) consideran también utilizar películas o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en video de los directores, que puedan dar la bienvenida a los recién llegados; de igual forma consideran importante establecer una lista de verificación de los temas que se deben cubrir en el programa de inducción que sirve como guía para el responsable de impartir el mismo a los nuevos trabajadores.

Objetivos de la inducción

Entre los principales objetivos de la inducción, se encuentran los siguientes (Werther & Davis, 1996, p. 188): ayudar a reducir la tasa de rotación de personal a través de la aplicación de un programa de inducción, auxiliar a los nuevos trabajadores en el aprendizaje de sus funciones más rápidamente, transmitirles los valores organizacionales, lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización. En resumen, el objetivo general es que el trabajador pueda adaptarse lo más rápida y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

Para conseguir los propósitos mencionados anteriormente, se dependerá de los objetivos planteados por la organización, que, según la introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones, pueden ser:

- Comunicar el sentimiento de satisfacción por tener al empleado en la organización.
- Hacer comprender, en el menor plazo de tiempo, los objetivos de la empresa al nuevo ingresado.
- La forma de hacer a nivel profesional.
- La forma de hacer a nivel de relación interpersonal.
- Situar al nuevo ingresado ante las funciones de su puesto e informarle de las relaciones que debe mantener con otras personas o funciones, a partir de su trabajo.
- Integrar a la persona en la organización.
- Acogerle con eficacia y cordialidad.

Capacitación y desarrollo.

A través del departamento de RRHH, el área de capacitación recaba información y los resultados de los programas de capacitación que se vayan realizando.

Sikula (1993, p. 91) define la capacitación como “El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito en particular”.

Werther & Davis (1996) por su parte, explican que es “auxiliar en el desempeño de su trabajo actual a los miembros de la organización”.

De acuerdo a la perspectiva de Werther & Davis (1996) puede definirse a la capacitación como “el proceso a través del cual, se le brindan al nuevo trabajador los conocimientos necesarios que le permitan responder a las exigencias del puesto actual” (p. 154).

Con respecto al concepto de desarrollo de personal, según Amaro (1981, p. 142) es “el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o

empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas”.

En cambio, para Werther & Davis (1996, p. 155), el desarrollo de personal “auxilia a los miembros de la organización para cumplir futuras responsabilidades, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales”.

De esta definición se desprende que, por un lado, la capacitación está orientada hacia el presente, ya que se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo (Decenzo & Robbins, 2001), y por el otro, que el desarrollo se brinda a los trabajadores que ya forman parte de la organización, ayudando a aumentar destrezas y habilidades que vayan requiriendo los trabajadores para llevar a cabo sus labores, o para que puedan postularse para futuros puestos. Por lo tanto, los programas de desarrollo que se vayan ejecutando en este sentido deben tener un objetivo específico y debe ser una actividad planeada.

Asimismo, la capacitación y el desarrollo sirven como un factor motivante para los trabajadores, quienes, al percibir que la organización invierte dinero para capacitarlos y desarrollarlos para oportunidades futuras, aumentan su sentimiento de seguridad y estabilidad en la misma, al tiempo que también se consideran valorados.

Evaluación de Desempeño

Mondy (2010, p. 239) define la evaluación de desempeño como “sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas (...) porque en realidad la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua”.

Decimos pues que la evaluación del desempeño consiste en medir el grado en que el trabajador está logrando las actividades asignadas, identificando si está cumpliendo o no con los requisitos señalados en el análisis de su puesto. Por lo tanto, es importante comunicarle al trabajador, por escrito en primera instancia, una descripción detallada de las funciones y actividades que están

bajo su responsabilidad, realizadas desde el proceso de inducción. La organización, con esta información, podrá definir cuáles son los criterios a considerar para la evaluación del desempeño del trabajador, los cuales también deben ser comunicados por escrito a todos los integrantes de la organización.

Los resultados de medir los niveles de desempeño de los trabajadores dentro de una organización, sirven como base para la toma de decisiones en los siguientes aspectos:

- Determinar los parámetros de evaluación que permitan valorar el desempeño de los empleados, justificando los despidos, en caso de que resultasen dichas valoraciones de manera negativa, o fundamentando la decisión de promoción, estímulo o reconocimiento, en caso de que resultasen de manera positiva.
- Definir adecuadamente las funciones de cada trabajador.
- Establecer programas de capacitación que respondan a las necesidades de aprendizaje. En este sentido Mondy (2010) señala que:
Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. La determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación. (p.240)
- Recompensar el buen desempeño, a través de una base racional: aumento de sueldo, ascensos. Establecer un sistema de recompensas como fuerza motivadora para el trabajador.
- La obtención de información para saber si los procesos aplicados en recursos humanos en el área de selección, inducción y capacitación han sido adecuados o deficientes (Werther & Davis, 1996, p. 232).

De acuerdo a lo señalado por Rodríguez (2007), para que la evaluación de desempeño tenga validez, confiabilidad y practicidad, requiere estar basada en normas y medidas del desempeño:

- Normas de desempeño: Se refiere a los niveles establecidos para medir los resultados deseados en cualquier puesto, los cuales se obtienen por medio del análisis de desempeño de los trabajadores existentes. A partir de las

actividades y funciones que se incluyen en la descripción del puesto, se puede decidir qué conductas son decisivas y se deben evaluar. Cuando no exista esta información, o bien, sea poco clara, se elaboran normas a partir de la observación del trabajo o de revisiones con los jefes inmediatos.

- Medidas del desempeño: Consisten en identificar las conductas que determinan el buen desempeño (habilidad, rapidez).

Varios autores recomiendan que la evaluación del desempeño sea realizada por un comité evaluador, integrado, por lo general, por el gerente de la organización, el gerente de recursos humanos y el jefe inmediato. Esto con la finalidad de evitar evaluaciones sesgadas, disponiendo de evaluaciones diversas de acuerdo a cómo observan el desempeño del trabajador distintas personas, teniendo como resultado una opinión final confiable, justa y válida, diferente a la que hubiese resultado si una persona o el jefe inmediato, hubiera llevado a cabo la evaluación de manera individual.

PARTE III.

Metodología

La metodología empleada en el presente trabajo consistió en un desarrollo exploratorio-descriptivo, de tipo cuali-cuantitativo, empleándose diferentes herramientas para la obtención de datos cuantificables, a saber: encuestas, entrevistas y guías de observación.

Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2006) establecen que la investigación cualitativa es aquella que busca un conocimiento inicial sobre un problema que es nuevo o que está poco investigado. El nivel de descripción se justifica bajo los parámetros de un diseño exploratorio, ya que estos estudios se realizan cuando el objetivo del trabajo a desarrollar es examinar un problema de investigación que se encuentra poco estudiado, se tienen algunas inquietudes sobre lo existente o aún no se ha investigado el tema. Los estudios que se desarrollan bajo este nivel de diseño sirven de base para presentar información sobre temas que cuentan con muy poco material al respecto y son utilizados para sentar las bases para futuras investigaciones. Una característica muy importante de este tipo de investigación es su

flexibilidad en la metodología a aplicar, en comparación a otros tipos de trabajos de investigación, pero a su vez requieren de parte del investigador una gran receptividad y dedicación.

Además, mediante este tipo de investigación, se pretenden analizar algunas características fundamentales del fenómeno bajo análisis, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza y caracterizar un fenómeno concreto, indicando sus rasgos diferenciadores. Hernández Sampieri (1998) también señala que los estudios de tipo exploratorio se efectúan, generalmente, cuando el objetivo es estudiar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Vale decir, cuando la revisión de la literatura muestra que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Esto lleva a sostener que esta investigación es de tipo exploratorio, ya que en nuestro país no se han realizado estudios de esta índole.

Así pues, las respuestas a los interrogantes de esta investigación se encuentran enmarcadas dentro del tipo de *diseño cualitativo*. Sin embargo, dentro de la etapa del diagnóstico se obtuvieron datos cuantificables que contribuyeron al desarrollo inicial de la investigación, implementando de esta manera *herramientas cuantitativas*.

La utilización de las herramientas mencionadas permitirá hacer inferencias estadísticas, además de:

- Conocer, describir y evaluar las prácticas y tendencias en la gestión del personal, sus componentes y aspectos.
- Identificar singularidades de las organizaciones y sus demandas en términos de personal: cargos, competencias, formación y desarrollo.
- Desarrollar lineamientos teóricos y herramientas de gestión que contribuyan a la mejora de estas organizaciones.

Lo anteriormente expuesto pretende contribuir al debate y conceptualización que justifique su existencia en el hecho de:

- Fomentar las actividades de transferencia y la extensión vinculadas al tema.

- Proponer modelos conducentes a nuevos estudios y/o investigaciones que permitan abordar esta problemática u otras.

A su vez, la investigación puede considerarse de tipo descriptiva por contener definiciones y caracterizaciones de los factores influyentes en la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico, y en la identificación de prácticas de la gestión aplicadas a las personas, conjuntamente con características que sirven para interpretar e identificar los elementos que conforman tanto a la teoría como a la tipología de empresa que se planteó estudiar en la investigación.

Al ser de carácter descriptiva, busca profundizar en los rasgos principales de la gestión del personal que poseen las organizaciones de alojamiento turístico. Ésta nos posibilitará conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en el entorno a analizar, a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables.

Siguiendo lo expresado por Sampieri (1998, p. 132), “el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”. Además, este mismo autor agrega que “desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vágase la redundancia) describir lo que se investiga” (Sampieri, 1998, p. 145).

Este tipo de investigación, según Méndez (1995), se refiere al estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar conocimientos de su naturaleza con apoyo principalmente de fuentes bibliográficas y documentales. Por otro lado, Méndez (1995) afirma, además, que la originalidad del estudio se refleja en el informe, criterios, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y en general en el pensamiento del autor.

En la Figura 2, se detalla el diseño de la investigación.

Investigación	Detalle
Tipo de investigación	Exploratoria-descriptiva (de carácter transversal)
Unidad de análisis	Propietario/Gerente de los alojamientos turísticos relevados
Metodología empleada	Mixta (cualitativa y cuantitativa)
Técnica de relevamiento empírico	Entrevista semi-estructurada a Propietario/gerente/administrador. Cuestionario estructurado y observación parametrizada in situ.
Población objetivo	63 alojamientos turísticos MiPyMEs.
Tamaño de la muestra	42,2 alojamientos turísticos MiPyMEs.
Técnica utilizada para el análisis de datos	Frecuencias porcentuales, tablas de contingencia y gráficos
Programa estadístico utilizado	SPSS versión 15.0

Figura 2. Diseño de la investigación.

Fuente: elaboración propia

Siguiendo a Sierra Bravo (1979) se determinó, en primera instancia, la muestra representativa para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: es el tamaño de la muestra

N: el tamaño del universo

Z: es el nivel de Confianza. No es más que la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Usualmente se pretende que este valor no sea menor al 95 por ciento. En ese caso el valor de Z que se debe usar es Z = 1,96.

p: es la probabilidad de éxito. En este caso p = 0,09 debido que, en el estudio anterior, la probabilidad media de asertividad en la variable medida era de esta cuantía.

d: es el error que se está dispuestos a tener en la medida. Lo usual es que el error sea igual o menor al 5 por ciento. Tomaremos un error del cinco por ciento, con lo cual d = 0,05.

$$n = \frac{63 \cdot 1,96^2 \cdot 0,09 \cdot 0,91}{0,05^2 \cdot (63 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,09 \cdot 0,91} = 42,20$$

El resultado obtenido por la ecuación precedente, (42,20) representa el tamaño de la muestra representativa del universo de análisis, vale decir la cantidad de unidad con las cuales se aplicarán los instrumentos de análisis: 42,20 alojamientos turísticos MiPyMEs.

Debido a que Santa Teresita es un destino relativamente pequeño, y que la diferencia entre la totalidad del universo (63) y la muestra (42,2) y es pequeña (20,8), se optó por la realización de un censo, lo cual se estima que, arrojará resultados eficaces, ya que según Sierra Bravo (1979) lo anteriormente expuesto es metodológicamente aceptable. Esto es, encuestar, entrevistar, observar a los 63 establecimientos de alojamiento que componen el universo, para trabajar con la seguridad de certeza en las variables relevadas.

Los datos para el estudio se recolectaron a través de una entrevista de carácter semi-estructurada y un cuestionario conformado por una variedad de preguntas, en base a variables agrupadas en 7 ejes principales: tipo de razón social, existencia del área de RRHH, participación de graduados/estudiantes en el personal de planta, capacitación y desarrollo del personal, programas de pasantías, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño.

Unidad de análisis

Cabe destacar que de cada hotel se seleccionó la máxima jerarquía en la gestión de la organización para realizar la entrevista y las encuestas. La unidad de análisis serán los propietarios/administradores/gerentes de los alojamientos turísticos que conforman la muestra, para este caso, como se indicó, la totalidad de la población objetivo.

Una vez definida la unidad de análisis, se procedió a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1980). Una deficiencia que señala Sampieri et. al. (2006), que se presenta en esta etapa, es que, en algunos trabajos de investigación, no se describen lo suficiente las características de la población o se considera que la muestra se representa de manera automática.

Para salvar este inconveniente, se describen a continuación las características mencionadas:

Las MiPyMEs de alojamiento turístico como objeto de estudio.

Según Ibáñez & Schlüter (2012): “El alojamiento turístico hotelero es aquel establecimiento en el cual se presta al turista el servicio de alojamiento en unidades habitacionales independientes entre sí, pero su explotación y administración es común o centralizada y su capacidad mínima, de ocho plazas”. Por otro lado, definen al alojamiento turístico extra hotelero como aquel que constituye una modalidad de alojamiento diferente de las previstas para los establecimientos hoteleros. En este rubro el elemento más distintivo es el camping, aunque también comprenden albergues, apartamentos, bungalows, villas, casas rurales, casas de familia etc.

Ibáñez & Schlüter (2012) señalan que en algunos países europeos se incorporan, a esta categoría, los establecimientos con funciones similares a un hotel pero que no comprenden las condiciones mínimas para ser considerado tales (pensiones, hostales, etc.).

La Provincia de Buenos Aires regula los alojamientos turísticos mediante la Resolución 0023/14, Anexo 1, definiendo en el art. 04 y 09 respectivamente la clasificación y categorización según se sintetiza en la Figura 3.

Alojamiento Turístico Tipologías	Clasificación (art. 04)	Categoría (art. 09)
HOTELERO	Hotel	1 a 5 estrellas
	Apart hotel	1 a 5 estrellas
	Hotel boutique	no especifica
	Hostería	1 a 3 estrellas
	Residencial	A y B
	Hostel	no especifica
	Albergue juvenil	no especifica
	Bed & Breakfast (cama y desayuno)	no especifica
	Cabañas	1 a 3 estrellas
	Casas o Dptos. con servicios	no especifica
	Alojamiento turístico rural	no especifica
EXTRA-HOTELERO	Casa o Departamento	no especifica
	Casa de familia	no especifica

Figura 3. Clasificación y categorización de alojamientos turísticos de la provincia de Buenos Aires.

Fuente: Resolución (n° 23/2014) de fecha, 21 de marzo de 2014.

Esta categorización fue tomada como punto de partida para definir el universo de estudio, tomándose tan solo los alojamientos turísticos hoteleros que cumplieran con la condición de “MiPyMEs”, constituyendo estos en la

población, los criterios para la selección y el cálculo del tamaño de la muestra tal y como se describe precedentemente.

Técnicas de relevamiento empírico y trabajo de campo.

Los datos para el estudio se recolectaron a través de la entrevista y el cuestionario y observación parametrizada in situ.

La Entrevista

Se trabajó con una entrevista de carácter semi-estructurado que incluyó una serie de variables vinculadas a características del hotel, a los recursos y capacidades empresariales propias, tales como: capacidad financiera, contexto socio-tecnológico, desarrollo de innovaciones, perfil de consumidores, segmentos de mercado, gestión de los recursos humanos y capacidad directiva para gestionar el hotel.

Las entrevistas se realizaron personalmente en cada hotel y fueron aplicadas a los propietarios, gerentes/administradores de los hoteles de los hoteles bajo análisis, durante los meses de junio a septiembre de 2017.

El Cuestionario

El cuestionario se conformó con una gran variedad de preguntas estructuradas, en base a variables agrupadas en siete ejes principales: tipo de razón social, existencia del área de RRHH, participación de graduados/estudiantes en el personal de planta, capacitación y desarrollo del personal, programas de pasantías, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño.

El cuestionario (Ver Anexo) elaborado posee preguntas de respuesta múltiple, que incluían varias opciones de respuesta, y preguntas mixtas, que combinaban un conjunto de alternativas de respuesta mutuamente excluyentes y exhaustivas, con una opción abierta que le permitía al entrevistado responder con sus propias palabras y amplitud.

Este instrumento de recolección, fue suministrado a los propietarios, gerentes/administradores de los establecimientos hoteleros bajo análisis, a los que se los encuestó de manera presencial.

Variables relevadas a través del cuestionario.

En cuanto a las variables incluidas en el cuestionario, se analizaron todas aquellas vinculadas a la gestión de las personas. Para ello, se estructuró el instrumento en los siguientes ejes principales:

- **Información sobre datos de la organización/encuestado:**

- Nombre del alojamiento
- Apellido y nombre del encuestado
- Cargo
- Teléfono de contacto
- Correo electrónico
- Domicilio

- **Información sobre la razón social de la organización:**

- Sociedad anónima (S.A)
- Sociedad responsabilidad limitada (SRL)
- Sociedad de hecho (SH)
- Monotributista
- Sociedad en comandita por acciones (SEA)
- Sociedad de capital e industria (SCI)

- **Información sobre la categoría del alojamiento turístico:**

- Hotel 1 estrella
- Hotel 2 estrellas
- Hotel 3 estrellas
- Hospedaje A
- Hospedaje B
- Apart Hotel
- Hostel
- Hotel familiar
- Pensión
- Hotel Sindical
- Bed and breakfast
- Hotel boutique

- **Existencia del área de RRHH:**

- Existencia o no de un área de RRHH en la organización.
- Polifuncionalidad o no de los afectados al área.

- Existencia, en la nómina de personal, de estudiantes y/o graduados de la carrera de administración hotelera.
- **Capacitación y desarrollo del personal:**
 - Existencia/inexistencia de planes de capacitación.
 - Relevamiento de las necesidades de capacitación.
 - Personal y/o entidades con las que se realiza la capacitación.
 - Momento en el que se realiza.
 - Métodos de capacitación utilizados.
 - Evaluación.
 - Subsidios para la capacitación.
 - Áreas de la organización beneficiadas con los subsidios.
 - Programas de pasantías y/o prácticas profesionales para graduados y/o estudiantes.
 - Áreas de la organización en que se desempeñan los graduados y/o estudiantes.
- **Reclutamiento y selección de personal:**
 - Descripción de los puestos de trabajo.
 - Procesos de búsqueda y selección de personal.
 - Tipos de procesos de búsqueda y selección de personal.
 - Fuentes de búsqueda de candidatos.
 - Tipo de fuente más utilizada.
 - Técnicas de selección utilizadas.
 - Procesos de inducción.
 - Encargados de los procesos de inducción.
 - Objetivos de los programas de inducción.
- **Evaluación de desempeño:**
 - Existencia de sistemas de evaluación de desempeño.
 - Propósito de la evaluación de desempeño.
 - Áreas y niveles de la organización donde se aplica la evaluación de desempeño.
 - Responsables de la evaluación del personal.

La observación in situ

Para este caso, la observación puede ser definida como “la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar y recoger las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas en su contexto de

trabajo (considerando las características más significativas del ámbito donde estas se desarrollan), tal y como las realizan habitualmente” (Sampieri, 2006). Se trata entonces de conseguir un procedimiento o método que permita la argumentación de los resultados obtenidos, así como, su replicabilidad.

El observador se diferencia del testigo ordinario de los hechos, en que este último no intenta llegar a un diagnóstico de uno de ellos, y además la mayor parte de los sucesos le pasan desapercibidos (Sampieri, 2006).

La observación se convierte en técnica científica en la medida en que:

1. Sirve a un objetivo ya formulado de investigación.
2. Es planificada sistemáticamente.
3. Es controlada y relacionada con proposiciones más generales en lugar de ser presentada como una serie de curiosidades interesantes
4. Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad. Esto significa que deben formularse supuestos a partir de una exploración empírica de las situaciones que se tratan de esclarecer.

Seguidamente, se verifican los supuestos confrontándolos con el mayor número posible de hechos revelados por investigaciones, llegando de esta forma a un diagnóstico válido de la situación y a la elaboración de una teoría aplicable a la generalidad de los fenómenos del mismo tipo.

Variables relevadas a través de la observación estructurada

- **Datos de la entrevista:**
 - Fecha.
 - Día de la semana.
 - Establecimiento.
 - Tipo de contacto (personal, telefónico, mail, mix).
 - Duración de la entrevista.
 - Cantidad de habitaciones.
 - Coincidencia de la categoría del alojamiento con la declarada en la base de datos.
- **Ubicación de la organización:**
 - Tipo de zona (comercial, turística, céntrica, otra).
 - Accesibilidad (cercanía a una estación de tren, subterráneo y/o vía principal).

- Cercanías (centro comercial, centro de salud, otro).

- **Aspecto edilicio:**

- Externo*

- Condiciones de la fachada.
 - Identificabilidad de la puerta de entrada.
 - Entrada para personas movilidad reducida.
 - Estacionamiento propio.
 - Distancia al estacionamiento.
 - Otras consideraciones respecto al aspecto edilicio externo.

- Interno*

- Condiciones y estado general del establecimiento.
 - Identificabilidad inmediata del mostrador.
 - Elementos de gestión informática en la recepción.
 - Existencia de un lugar físico para conserjería.
 - Delimitación de áreas públicas y privadas.

- **Respecto del entrevistado:**

- Presencia*

- Contacto directo con los clientes.
 - Endoso de uniformes y divisas.
 - Estado del uniforme.
 - Limpieza del uniforme.
 - Aseo del entrevistado.

- Respecto de la percepción actitudinal*

- Idoneidad al momento de responder.
 - Interés en el desarrollo de la entrevista.
 - Compromiso al momento de responder el cuestionario.

- Respecto de las relaciones sistémicas entre los componentes de la organización*

- Calidad del trato y las relaciones entre empleados y estamentos superiores.
 - Calidad de las relaciones de los empleados entre sí.
 - Calidad de las relaciones entre las distintas áreas de la organización.

- **Tipos de clientes:**
 - Segmento del mercado al que apunta el establecimiento (familias, mochileros, hombres de negocios, turistas nacionales, otros).
 - Procedencia de los clientes.
- **Observaciones generales:**
 - Comentarios generales

Variables en estudio y operacionalización.

Una variable es algo susceptible de ser alterado y cuya variación se puede medir. Constituye las cualidades, propiedades, o características de objetos, personas o situaciones que se estudian en una investigación. Suelen adoptar diferentes valores para expresar grados, cantidades o diferencias.

Una de las finalidades más comunes que persigue la actividad de investigación es comprender cómo y por qué cambian los valores de una variable y cómo se asocian a los diferentes valores de otras variables.

Variables relevadas a través de la entrevista.

Como ya se ha indicado, este estudio tiene como objetivo conocer los factores que influyen en las prácticas de la gestión de capital humano aplicadas a las personas. El Propietario, gerente o administrador es la máxima autoridad del hotel, es la persona adecuada para responder a cuestiones relacionadas con las bases para la formulación de estrategia y conocimiento de sus políticas referentes a la gestión de las personas.

El modelo de la entrevista se estructuró en los siguientes ejes relacionados con las características de las MiPyMEs:

- Contexto socio-técnico-económico, que afecte directa o indirectamente a la gestión de las personas en la organización.
- Cambios percibidos en el perfil de los consumidores.
- Segmento de mercado al que la organización se dirige, consideración o no a la hora de seleccionar a sus empleados.

- Perfiles profesionales de los egresados de carreras afines al sector hotelero, ¿responden a las necesidades y/o desafíos actuales de negocio?
- Habilidades, capacidades y conocimientos que debe tener un gerente de un alojamiento turístico hoy.
- Rentabilidad del negocio de alojamiento en la C.A.B.A.
- Visión y expectativas de la organización a futuro.
- Pérdida de competitividad en el último quinquenio.

Estrategia de análisis de los datos.

El análisis se efectuó en dos etapas a saber:

Etapas I: Análisis de las entrevistas.

El análisis de las entrevistas se desarrolló de forma cualitativa a partir de la lectura e interpretación de las expresiones de cada entrevistado, conformando categorías por medio de núcleos conceptuales y estableciendo vínculos entre segmentos de datos, que permitieran destacar fenómenos relevantes.

La principal clave para el análisis y la posterior interpretación de las entrevistas se realizó a través de la siguiente técnica: desgravación de la entrevista, lectura de ideas y conceptos, análisis de los datos de manera narrativa y gráfica.

Etapas II: Análisis de los cuestionarios.

El análisis de los cuestionarios –incluidos los de la observación estructurada– se llevó a cabo mediante una estadística descriptiva de las variables en estudio y se utilizaron tablas de frecuencia para determinar similitudes y diferencias entre distintos tipos de clientes.

Los pasos a seguir para el análisis se realizaron siguiendo la siguiente secuencia: codificación de las preguntas, conteo de casos por frecuencia absoluta y porcentual, elaboración de una matriz de datos, análisis de los datos de manera narrativa y gráfica.

PARTE IV.

Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de la información de campo, se realizó un análisis cualitativo de las variables tratadas en las entrevistas y observaciones sistematizadas; para el caso de los cuestionarios se efectuó un análisis cuantitativo con el programa estadístico SPSS, versión 15.0.

A continuación, se detalla la forma en que fueron analizados los datos y las distintas técnicas utilizadas.

Análisis de datos relevados en el trabajo de campo con encuesta.

Tipo de razón social predominante

Se inicia las encuestas indagando sobre las características de las organizaciones y en este caso la razón social que adoptó cada una para la operatoria del servicio de alojamiento turístico, siendo los resultados los que se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Razón social predominante en las MiPyMEs de alojamiento turístico.

Razón social predominante en las MiPyMEs		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SA	7	11,1	11,1	11,1
	SRL	4	6,3	6,3	17,4
	SH	8	12,7	12,7	30,1
	MONOTRIBUTISTA	43	68,3	68,3	98,4
	SEA	1	1,6	1,6	100
	Total	63	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 3, que la forma de organización predominante entre las MiPyMEs de alojamiento turístico es la de las monotributistas, seguidas por sociedades de hecho y en tercer término las anónimas.

Figura 4. Razón social predominante en las MiPyMEs de alojamiento turístico.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: los valores están expresados en porcentajes.

Tabla 4. Categoría del alojamiento turístico en la muestra representativa.

Tipología/Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hotel 1 estrella	16	25,4	25,4	25,4
	Hotel 2 estrellas	14	22,2	22,2	47,6
	Hotel 3 estrellas	8	12,7	12,7	60,3
	HOSPEDAJE A	12	19,0	19,0	79,4
	Apart Hotel	3	4,8	4,8	84,1
	Pensión	1	1,6	1,6	85,7
	Bed and Breakfast	1	1,6	1,6	87,3
	Hotel Boutique	1	1,6	1,6	88,9
	Hostería	2	3,2	3,2	92,1
	Hotel Sindical	3	4,8	4,8	96,8
	Camping	2	3,2	3,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4 se refiere a la clasificación del alojamiento turístico, los guarismos mostraron que la mayoría de los establecimientos encuestados fueron categorizados como Hotel 1 estrella, seguidos en orden de importancia aquellos de dos estrellas y el tercer puesto está compartido por los Hospedajes de tipo A.

Figura 5. Categoría del alojamiento turístico en la muestra representativa.

Fuente: Elaboración propia

Nota: los valores están expresados en porcentajes.

Acerca de recursos humanos

Se avanzó, luego, en solicitarles a los encuestados que respondieran sobre la existencia de un área de recursos humanos dentro de la organización. El 87,3% respondió negativamente, y entre aquellos que respondieron afirmativamente, se diferenciaron entre aquellas organizaciones que poseen áreas propias en la empresa (7,9%) y otras que afirman tener estos servicios tercerizados (4,8%), tal como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5. Representación del área de recursos humanos en los alojamientos turísticos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si, propia	5	7,9	7,9	7,9
	Si, tercerizado	3	4,8	4,8	12,7
	No	55	87,3	87,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Representación del área de recursos humanos en los alojamientos turísticos.

Fuente: Elaboración propia

Nota: los valores están expresados en porcentajes.

Luego, entre las organizaciones que poseían un área de recursos humanos, se les preguntó si los empleados que estaban afectados al área, desempeñaban también otras funciones dentro de la organización: respondieron de modo positivo en el 60,0% de los casos, mientras que un 40,0% no realizan otras funciones dentro de la organización. Véase Tabla 6.

Tabla 6. Personal de recursos humanos afectados a otras áreas organizativas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	4,8	60,0	60,0
	No	2	3,2	40,0	100,0
	Total	5	7,9	100,0	
Perdidos	Sistema	58	92,1		
Total		63	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Personal de recursos humanos afectados a otras áreas organizativas.

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se preguntó, si dentro de la nómina del personal, la organización contaba con graduados o estudiantes de la carrera de administración hotelera. El 88,9% respondió que no, en tanto que un 11,1% de los establecimientos cuentan con estudiantes/graduados en su plantilla, según Tabla 7

Tabla 7. Existencia de estudiantes/graduados de las carreras de administración hotelera en la nómina de personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	7	11,1	11,1	11,1
	No	56	88,9	88,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Existencia de estudiantes/graduados de las carreras de administración hotelera en la nómina de personal.

Fuente: Elaboración propia

Capacitación y desarrollo de personal

Inicia este apartado con indagaciones acerca de la realización de planes de capacitación para el personal. Se destaca que la mayoría de las organizaciones realiza acciones para capacitar al personal, pero de modo informal. Es llamativo también que sigan en orden de importancia aquellas que responde “no desear realizar capacitación” (19%) y “no saber cómo realizarla” (19%), abriendo hipótesis para futuras líneas de investigación que traten de dar una respuesta a dichos ¿por qué no?; idéntico razonamiento se puede seguir para aquellas que declararon “no pueden hacerlo” (12,7%). Esto puede apreciarse en la Tabla 8.

Tabla 8. Relevancia de la capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, formal	7	11,1	11,1	11,1
	Sí informal	24	38,1	38,1	49,2
	No, no puede	8	12,7	12,7	61,9
	No, no desea realizarlo	12	19,0	19,0	81,0
	No, no sabe cómo hacerlo	12	19,0	19,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Relevancia de la capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

Luego se solicitó información a todas aquellas organizaciones que establecían planes de capacitación formal o informal, respecto de la existencia de relevamientos, con el objetivo de captar las necesidades de capacitación, y, para el caso de que existiera una respuesta afirmativa, con qué frecuencia se realizaban los relevamientos.

No hubo ninguna organización que realizara un relevamiento formal con procedimientos establecidos para ello. Aquellas que lo hacían de modo informal, lo llevan a cabo durante la temporada estival.

Profundizando sobre los temas de capacitación al personal, se consultó con quién/es desarrollaban estas actividades y en qué ámbitos, lo que se grafica en la Tabla 9.

Tabla 9. Ámbito donde se realiza la capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Externa	7	11,1	22,6	22,6
	Interna	17	27,0	54,8	77,4
	Mixta	7	11,1	22,6	100,0
	Total	31	49,2	100,0	
No capacitan		32	50,8		
Total		63	100,0		

Fuente: Elaboración propia

De las organizaciones que realizan capacitación, una gran proporción lo hace internamente, mientras que el resto lo hace externamente y en menor cuantía mixta.

La capacitación interna, con compañeros de trabajo, es la forma más difundida entre la MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Santa Teresita, constituyendo lo anterior una tendencia.

También se investigó en qué momento se realizaba la capacitación. La mayoría de las organizaciones, un 51,6%, capacita dentro del horario de trabajo; le siguen en orden de importancia las que utilizan un sistema mixto con el 32,3%. Y solo un 16,1% lo hace fuera del horario de trabajo como se refleja en la Tabla 10.

Tabla 10. Momentos en los que se desarrolla la capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dentro del horario de trabajo	16	25,4	51,6	51,6
	Fuera del horario de trabajo	5	7,9	16,1	67,7
	Mixto	10	15,9	32,3	100,0
	Total	31	49,2	100,0	
No capacitan		32	50,8		
Total		63	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Momentos en que se desarrolla la capacitación.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la metodología de capacitación más utilizada entre los establecimientos que declararon llevar prácticas, según se refleja en Tabla 11, se destaca la aplicación de la clase formal (71%), y en menor medida lo hacen a través de rotación de puestos de trabajo (25,8%) y métodos audiovisuales (3,2%).

Tabla 11. Métodos de capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Clase formal	22	34,9	71,0	71,0
	A través de rotación de puestos	8	12,7	25,8	96,8
	Métodos audiovisuales	1	1,6	3,2	100,0
	Total	31	49,2	100,0	
No capacitan		32	50,8		
Total		63	100		

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Métodos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se preguntó a las organizaciones si realizaban evaluaciones de las capacitaciones implementadas, arrojando los siguientes resultados tal como se refleja en la Tabla 12:

Tabla 12. Diagnóstico de las evaluaciones de la capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, formal	4	6,3	12,9	12,9
	Si, informal	10	15,9	32,3	45,2
	No, no puede	5	7,9	16,1	61,3
	No, no desea realizarlo	4	6,3	12,9	74,2
	No, no sabe cómo hacerlo	8	12,7	25,8	100,0
	Total	31	49,2	100,0	
No capacitan		32	50,8		
Total		63	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el 45,2% informó evaluar la capacitación, observándose que tan solo el 12,9% utiliza métodos formales para hacerlo, mientras que un 32,3% de los casos lo hace de manera informal, vale decir la evaluación no está procedimentada o sistematizada. Es llamativo también que un número elevado, 54,8%, declaró “no” llevar ningún proceso de evaluación de las acciones de capacitación, destacándose el “no puede realizarlo”, con un 16,1%, un 12,9 “no desea hacerlo” y el 25,8% declaró “no saber como”,

abriendo aquí también hipótesis para futuras líneas de investigación que traten de dar una respuesta a esa negativa.

Figura 12. Diagnóstico de las evaluaciones de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Continúa la investigación indagando sobre la capacitación, y en este sentido, específicamente, se deseaba conocer si las organizaciones subsidian de algún modo estas prácticas, vale decir, “cursos de capacitación para sus empleados”.

Tabla 13. Frecuencia de subsidios a la capacitación de los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si, parcial	6	9,5	9,5	9,5
	Si, total	6	9,5	9,5	19,0
	No	51	81,0	81,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 13, refleja a ojos vista que, sólo un 19,0% subsidia algún tipo de capacitación. Cabe destacar que tan solo el 9,5% subsidia parcialmente estas prácticas.

Figura 13. Frecuencia de subsidios a la capacitación de los empleados

Fuente: Elaboración propia

Se profundiza el tema para conocer las áreas de la organización que tienen acceso al financiamiento total o parcial en temas de capacitación (Tabla 14).

Se destaca que: en el 19,0% de los casos extiende este beneficio a sus empleados. Esto último se reparte en las siguientes proporciones, el 4,8% en áreas administrativas y el 14,3% en áreas operativas.

Tabla 14. Áreas beneficiarias por subsidios de capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Área Administración	3	25,0	4,8	4,8
	Área operativa/servicios	9	75,0	14,3	19,0
	Total	12	100,0	19,0	-
Perdidos	Sistema	51	81,0	81,0	100,0
Total		63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Áreas beneficiarias por subsidios de capacitación

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se prosiguió con el análisis de las principales variables discriminadas por categoría de alojamiento turístico, existencia del área de recursos humanos, y todos los procesos de capacitación que tienen un impacto directo sobre las personas, tal como se refleja en la Tabla 15.

Tabla 15. Organizaciones que establecen planes de capacitación según categoría de alojamiento turístico.

Capacitación por categoría de alojamiento turístico								
Categorías	Sí, formal	Sí informal	No, no puede	No, no desea realizarlo	No, no sabe cómo hacerlo	Total	% (Categorías)	% (capacitación)
Hotel 1 estrella	1	7	2	5	1	16	25,4%	50,0%
Hotel 2 estrellas	0	6	1	5	2	14	22,2%	42,9%
Hotel 3 estrellas	1	5	1	1	0	8	12,7%	75,0%
Hospedaje A	2	2	2	0	6	12	19,0%	33,3%
Apart Hotel	1	1	0	0	1	3	4,8%	66,7%
Pensión	0	0	0	0	1	1	1,6%	0,0%
Bed and Breakfast	0	1	0	0	0	1	1,6%	100,0%
Hotel Boutique	0	1	0	0	0	1	1,6%	100,0%
Hostería	1	1	0	0	0	2	3,2%	100,0%
Hotel Sindical	1	0	2	0	0	3	4,8%	33,3%
Camping	0	0	0	1	1	2	3,2%	0,0%
Total	7	24	8	12	12	63		

Fuente: Elaboración propia

Si consideráramos la actividad de capacitación por categoría de alojamiento, se observa que, son tres las más representativas del universo de análisis (63), en el siguiente orden: Hoteles 1 estrella, 25,4%, Hoteles 2 estrella, 22,2% y Hospedaje A, 19,0%. En el mismo orden, se observó que realizan actividades de capacitación (formal e informal) en las siguientes proporciones: Hoteles 1 estrella, 50,0%, Hoteles 2 estrella, 42,9% y Hospedaje A, 33,3%

Tabla 16. Organizaciones que realizan capacitación diferenciados por categoría y modo.

		Modo de la capacitación			Total
		Externa	Interna	Ambos	
CAT	Hotel 1 estrella	1 (12,5%)	5 (62,5%)	2 (25,0%)	8
	Hotel 2 estrellas	1 (16,7%)	4 (66,7%)	1 (16,7%)	6
	Hotel 3 estrellas	0	3	3	6
	HOSPEDAJE A	1 (25,0%)	3 (75,0%)	0 (0%)	4
	Apart Hotel	2	0	0	2
	Bed and Breakfast	0	1	0	1
	Hotel Boutique	0	0	1	1
	Hostería	1	1	0	2
	Hotel Sindical	1	0	0	1
Total		7	17	7	31

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el criterio de análisis realizado en la tabla 15, se desprende de la Tabla 16, las proporciones discriminadas por modo y categoría, discándose los Hoteles 1 estrella en sus tres modos.

Tabla 17. Impacto del área de recursos humanos en relación a las prácticas de capacitación.

		p3 La organización ¿Establece planes de capacitación?					Total
		Sí, formal	Sí informal	No, no puede	No, no desea realizarlo	No, no sabe cómo hacerlo	
¿Existe área de RRHH?	Si, propia	2	1	1	0	1	5
	Si, tercerizado	0	2	1	0	0	3
	No	5	21	6	12	11	55
Total		7	24	8	12	12	63

Fuente: Elaboración propia

Se desprende de la Tabla 17 que, el 87,3% del universo de análisis, no poseen en su estructura organizativa un área de recursos humanos, no obstante, estas organizaciones, declararon establecer planes de capacitación de manera informal en un 38,2%, mientras que el 9,1% declaró establecer planes de

manera formal. Va de suyo que el 52,8% no lleve adelante programa de capacitación alguno, reflejados en las respuestas, “no puede, no desea, no sabe cómo hacerlo”.

Tabla 18. Organizaciones que realizan capacitación diferenciados modo.

p5 Con quien hacen capacitación (modo)					Total
		Externa	Interna	ambas	
EXISTE área de RRHH	Si, propia	0	2	1	3
	Si, tercerizado	0	0	2	2
	No	7	15	4	26
Total		7	17	7	31

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 18, refleja el modo de la capacitación en relación a la existencia del área de recursos humanos, de tan solo aquellas que declararon instrumentar estas prácticas (Tabla 16). A ojos vista se desprende por un lado que, de las 31 organizaciones del universo de análisis que capacitan (49,2%), el 22,6% lo hace de forma externa, el 54,8% lo hace de modo interno, y el 22,6% utiliza ambas modalidades; y por el otro, se observa que un 48,3% de las organizaciones que no poseen un área de recursos humanos y asimismo capacitan al personal, lo hacen de modo interno.

Tabla 19. Métodos de capacitación utilizados según la existencia del área de RRHH.

p7 métodos de capacitación					Total
		Clase formal	A través de rotación de puestos	Métodos audiovisuales	
EXISTE área de RRHH	Si, propia	3	1	0	3
	Si, tercerizado	2	0	0	2
	No	16	8	1	25
Total		21	9	1	31

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 19 se desprenden tres niveles de análisis, a saber:

- Sólo 5 de 31 alojamientos turísticos encuestados que capacitan y poseen un área de recursos humanos, el 100% de ellas, utiliza como método la “clase formal”.
- Resulta llamativo que aquellas organizaciones que no poseen un área de recursos humanos y capacitan, esto es, el 80,6% (25 de 31) establezcan métodos de capacitación bajo los siguientes modos: clase formal, en un 64%, rotación de puestos de trabajo, el 32%, y métodos audiovisuales, el 4%.

c) Va de suyo, que las organizaciones que no poseen un área de recursos humanos y capacitan, aparentan tener un mayor compromiso con los procesos de capacitación, más que aquellas organizaciones que poseen el área.

Tabla 20. Métodos de capacitación utilizados según categoría de alojamiento turístico.

		p7 métodos de capacitación			Total
		Clase formal	A través de rotación de puestos	Métodos audiovisuales	
CAT	Hotel 1 estrella	5	3	0	8
	Hotel 2 estrellas	3	3	0	6
	Hotel 3 estrellas	5	2	0	7
	HOSPEDAJE A	3	1	0	4
	Apart Hotel	0	0	1	1
	Bed and Breakfast	1	0	0	1
	Hotel Boutique	1	0	0	1
	Hostería	2	0	0	2
	Hotel Sindical	1	0	0	1
Total		21	9	1	31

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 20, refleja la cantidad de establecimientos que llevan a cabo procesos de capacitación diferenciados por modo y categoría de alojamiento turístico.

A ojos vista, se desprende que el modo más frecuente dentro de esta práctica es la clase formal en los establecimientos de 1, 2 y 3 estrellas, y la rotación de puestos de trabajo (como método) en las mismas categorías de establecimientos.

Acerca de las pasantías educativas universitarias en los alojamientos turísticos.

Tabla 21. Alojamientos turísticos que aplican programas de pasantías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	3,2	3,2	3,2
	Sí, pero están suspendidas	4	6,3	6,3	9,5
	No, no puede hacerlo	6	9,5	9,5	19,0
	No desea realizarlo	18	28,6	28,6	47,6
	No sabe cómo hacerlo	33	52,4	52,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 21, se observa que el 28,6% de los casos, no desean tener programas de pasantías o prácticas profesionales para estudiantes universitarios y el 52,4% afirmó no estar en condiciones de hacerlo, mientras que el 3,2 % declaró desarrollar programas de pasantías.

Figura 15. Alojamientos turísticos que aplican programas de pasantías

Fuente: Elaboración propia

Es llamativo el número elevado de organizaciones que declaró no desea desarrollar un programa de pasantía (28,6%), destacándose también aquellas que no saben cómo hacerlo (52,4%), abriéndose aquí una hipótesis para futuros estudios que traten de dar una respuesta a los “no”.

En el caso de que tuvieran acuerdos de pasantías, se les solicitó que identificaran en qué áreas/sectores de la organización se realizaban las mismas, como se observa en la Tabla 22.

Tabla 22. Áreas donde se desempeñan los pasantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Área Administración	2	3,2	33,3	33,3
	Área operativa/servicios	4	6,3	66,7	100,0
	Total	6	9,5	100	
	No	57	90,5		
Total		63	100		

Fuente: Elaboración propia

Los resultados fueron contundentes, al identificar las áreas de la organización donde desarrollan sus actividades los pasantes, se destaca que, el 33,3% se desempeñan en el área administrativa, mientras que el 66,7% lo hace en áreas operativa y/o de servicios.

En este apartado, a través de las Tablas 23 y 24, se reflejarán los cruces de las principales variables de análisis, discriminados por categoría de alojamiento turístico, existencia del área de recursos humanos, programas de pasantías y su impacto directo sobre las personas.

Tabla 23. Programas de pasantías para estudiantes universitarios, en relación al área de RRHH.

		p10 programa de pasantías					Total
		Sí	Si, pero están suspendidas	No, no puede hacerlo	No desea realizarlo	No sabe cómo hacerlo	
EXISTE área de RRHH	Si, propia	0	2	0	2	1	5
	Si, tercerizado	0	0	0	0	3	3
	No	2	2	6	16	29	55
Total		2	4	6	18	33	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 23, se desprenden los siguientes niveles de análisis:

- Los establecimientos que poseen un área de recursos humanos, no aplican programas de pasantías alguno
- Tan solo el 3,6% (2/55) de los alojamientos turísticos que no poseen un área de recursos humanos declararon implementar programas de pasantías para estudiantes universitarios.
- El 52,4% (33/63) de los establecimientos encuestados declaró “no saber como” implementar prácticas de pasantías, es en verdad llamativo, pero no obstante se puede inferir que esto se debe a la falta de conocimiento sobre la legislación vigente los sus beneficios que estas prácticas podrían aportar a la organización.

Tabla 24. Programas de pasantías por categoría de alojamiento turístico.

p10 programa de pasantías						Total
CAT	Sí	Sí, pero están suspendidas	No, no puede hacerlo	No desea realizarlo	No sabe cómo hacerlo	
Hotel 1 estrella	0	1	0	6	9	16
Hotel 2 estrellas	0	0	1	7	6	14
Hotel 3 estrellas	1	2	0	3	2	8
HOSPEDAJE A	0	0	3	1	8	12
Apart Hotel	0	0	0	1	2	3
Pensión	0	0	0	0	1	1
Bed and Breakfast	0	0	1	0	0	1
Hotel Boutique	0	0	0	0	1	1
Hostería	1	0	0	0	1	2
Hotel Sindical	0	0	1	0	2	3
Camping	0	1	0	0	1	2
Total	2	4	6	18	33	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 24 se destacan las siguientes observaciones:

- Del 3,2% de los alojamientos turísticos que llevan a la práctica programas de pasantía, los hoteles 3 estrellas y las hosterías implementan programas de pasantías en la misma cuantía (1,58%).
- Resulta particularmente llamativo el 26.47% de los alojamientos que no desean realizar programas de pasantía, destacándose en primer lugar los hoteles de 2 estrella en un 38,9%, luego en un 33,3% los hoteles de 1 estrella y en un 16,7% los hoteles de 3 estrellas.

Reclutamiento y Selección de Personal

El bloque da comienzo con la pregunta que hace referencia a la existencia de descripciones y análisis de los diversos puestos de trabajo en las organizaciones consultadas, que se transforman en insumo para el proceso de reclutamiento y selección de los potenciales candidatos. Véase Tabla 25.

Tabla 25. Organizaciones que describen los puestos de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, todos los cargos	5	7,9	7,9	7,9
	Si, algunos	10	15,9	15,9	23,8
	No puede hacerlo	8	12,7	12,7	36,5
	No desea realizarlo	19	30,2	30,2	66,7

	No sabe cómo hacerlo	21	33,3	33,3	100,0
	Total	63	100	100	

Fuente: Elaboración propia

El 33,3% de las organizaciones “no sabe” como realizar descripciones de los puestos de trabajo, el 30,2% “no desea realizar” descripciones de cargos, mientras que, el 12,7% declararon “no poder hacerlo”. Sólo el 23,8% de las organizaciones declaró describen los puestos de trabajo, en las siguientes proporciones, el 7,9% describe todos los cargos y el 15,9% solo algunos.

Figura 16. Organizaciones que describen los puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Continúa la profundización del tema en relación con los procesos de búsqueda y selección de personal, se observa que el 85,7% de los casos (Tabla 26) lleva a cabo prácticas de búsqueda de personal, de los cuales, el 6,3% lo hace formalmente (procedimentado) y el 79,4% lo hace de manera informal, teniendo esta práctica una gravitación mayor. A ojos vista, llama la atención que un 3,2% de las organizaciones declare “no saber como hacerlo”, lo que evidenciaría la falta de conocimiento al respecto. El 4,8%, declaró “no desear realizarlo”, lo que constituiría una falta de motivación por parte de los gestores; mientras que el 6,3% declaró “no puede”, cuestión que lleva a colegir que carecen de ciertos recursos para aplicar estos procesos.

Tabla 26. Proceso de búsqueda de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, formal	4	6,3	6,3	6,3
	Si, informal	50	79,4	79,4	85,7
	No, no puede	4	6,3	6,3	92,1
	No, no desea realizarlo	3	4,8	4,8	96,8

	No, no sabe cómo hacerlo	2	3,2	3,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 17 . Proceso de búsqueda de personal

Fuente: Elaboración propia

En todas aquellas organizaciones donde se realizaban procesos de selección de personal, tanto de modo formal como informal, se les solicitó indicaran cual era la modalidad del proceso utilizado para el reclutamiento o búsqueda de candidatos. En el 88,9% de los casos se trata de un proceso interno. Véase Tabla 27.

Tabla 27. Modalidad del proceso de reclutamiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Interno	48	88,9	88,9	88,9
	Ambas	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Modalidad del proceso de reclutamiento.

Nota: “ambas” representa las modalidades internas y externas.

Fuente: Elaboración propia

Respecto de las principales fuentes de búsqueda de los candidatos, en el 69,8% de los casos los encuestados informaron que eran internas. Porcentaje seguido por el 17,5% que declaraba utilizar ambas fuentes. Mientras que solo en un 12,7% se manifestó que se apelaban a una fuente externa. Véase tabla 28.

Tabla 28. Fuentes de reclutamiento.

Fuentes de búsqueda		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Interno	44	69,8	69,8	69,8
	Externo	8	12,7	12,7	82,5
	Ambas fuentes	11	17,5	17,5	100,0
	Total	63	100,0	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Fuentes de reclutamiento. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se prosiguió indagando sobre las técnicas de selección de personal aplicadas por las organizaciones bajo análisis, los guarismos resultantes se reflejan en la Tabla 29.

Tabla 29. Técnicas de selección utilizadas.

Técnicas de selección utilizadas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entrevista	61	96,8	96,8	96,8
	Test psicotécnicos	1	1,6	1,6	98,4

	Otros	1	1,6	1,6	100,0
	Total	63	100,0	100	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la técnica más utilizada es la entrevista personal, que involucra al 96,8% de los casos, en tanto que, los demás métodos son de escasa significación.

Figura 20. Técnicas de selección utilizadas.

Fuente: Elaboración propia

Luego se les solicitó a las organizaciones que expresaran si se llevaban adelante procesos de “inducción” dirigido a los nuevos empleados. Los guarismos se reflejan en la Tabla 30.

Tabla 30. Proceso de inducción para el ingresante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, formal	5	7,9	7,9	7,9
	Si, informal	46	73,0	73,0	81,0
	No, no puede	2	3,2	3,2	84,1
	No, no desea realizarlo	3	4,8	4,8	88,9
	No, no sabe cómo hacerlo	7	11,1	11,1	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 30, se desprende que del total de los alojamientos que componen la muestra solo un 81% realiza inducción al ingresante, un 7,9% lo hace formalmente en tanto que, el 73,0% lo hace de manera informal. El 19,1% de los encuestados confirmó no implementar procesos de inducción. De este total

el 3,2% declara no poder hacerlo, mientras que el 4,8%, declara que no desea realizar la inducción. Y el 11,1%, no sabe cómo hacerlo.

Figura 21. Proceso de inducción para el ingresante.

Fuente: Elaboración propia

También se indagó acerca de los objetivos que se persiguen con los programas de inducción. Los motivos que impulsan a realizar la inducción son:

- Construir un sentimiento de pertenencia 12,7%
- Facilitar la integración del nuevo empleado 25,4%
- Facilitar el aprendizaje del nuevo empleado 55,6%

Acerca de la descripción de los puestos de trabajo en los alojamientos turísticos.

En este apartado, se reflejarán los cruces de las principales variables de análisis, discriminados por categoría de alojamiento turístico, existencia del área de recursos humanos, descripción de cargo y su impacto directo sobre las personas.

Tabla 31. Descripción de los puestos de trabajo.

		Sí, todos los cargos	Si, algunos	No puede hacerlo	No desea realizarlo	No sabe como hacerlo	Total
EXISTE área de RRHH	Si, propia	2	1	0	2	0	5
	Si, tercerizado	0	2	0	0	1	3
	No	3	7	8	17	20	55
Total		5	10	8	19	21	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 31 se desprenden las siguientes reflexiones:

El hecho de poseer un área de recursos humanos en estas organizaciones, no gravita en la práctica de descripción de los puestos de trabajo. De hecho, se observa que:

a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 12,7% (propia o tercerizada) se observa que, el 63% (5/8) describe los cargos en las siguientes proporciones: “todos los cargos” el 25% (2/8) y el 38% (3/8) “describe algunos”, en tanto que, el 37% (3/8) no describe los cargos.

b) El 18% (10/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon describir los puestos de trabajo.

Es llamativo, el hecho que, un 37,5% (3/8) los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos, no desean, no pueden, no saben como describir los puestos de trabajo.

Tabla 32. Descripción de puesto de trabajo por categoría de alojamiento turístico

p12 descripción puestos trabajo							
		Sí, todos los cargos	Si, algunos	No puede hacerlo	No desea realizarlo	No sabe cómo hacerlo	Total
CAT	Hotel 1 estrella	0	3	1	5	7	16
	Hotel 2 estrellas	0	1	2	5	6	14
	Hotel 3 estrellas	1	4	1	2	0	8
	HOSPEDAJE A	1	1	3	3	4	12
	Apart Hotel	1	0	0	1	1	3
	Pensión	0	0	1	0	0	1
	Bed and Breakfast	1	0	0	0	0	1
	Hotel Boutique	1	0	0	0	0	1
	Hostería	0	0	0	1	1	2
	Hotel Sindical	0	1	1	0	1	3
	Camping	0	0	0	1	1	2
Total		5	10	9	18	21	63

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 32 permite hacer las siguientes observaciones relacionando la práctica de descripciones de puestos de trabajo y las categorías de alojamientos turísticos más significativos:

a) En relación a las categorías de alojamiento que describen los puestos de trabajo, se desprende que los establecimientos hoteleros y el hospedaje A, lo hacen en las siguientes proporciones:

- hoteles 1 estrella, 19%
- hoteles 2 estrellas, 7%
- hoteles 3 estrellas, 63%
- hospedaje A, 17%

Acerca de los procesos de búsqueda de personal que utilizan los alojamientos turísticos.

En este apartado, se reflejan los cruces de las principales variables de análisis, discriminados por categoría de alojamiento turístico, existencia del área de recursos humanos, los programas de búsqueda de personal y su impacto directo sobre los mismos.

Tabla 33. Organizaciones que llevan procesos de búsqueda de personal.

p13 búsqueda de personal						Total
¿Existe área de rrhh?	Sí, formal	Si, informal	No, no puede	No, no desea realizarlo	No, no sabe cómo hacerlo	
Si, propia	1	3	0	1	0	5
Si, tercerizado	0	3	0	0	0	3
No	3	44	4	2	2	55
Total	4	50	4	3	2	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 33, se desprenden los siguientes niveles de análisis:

El hecho de poseer un área de recursos humanos en estas organizaciones, no gravita en la práctica de búsqueda de personal. De hecho, se observa que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos (12,7% entre propia o tercerizada) se observa que el 87% (7/8) de estos, realizan procesos de búsqueda de personal, en las siguientes proporciones: “formal” el 12,5% (1/8) y el 75% (6/8) “informalmente”, en tanto que, el 12,5% (1/8) no desea realizarlo.
- b) El 85,5% (47/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon realizar procesos de búsqueda de personal.

Es llamativo, el hecho que, un 12,5% (1/8) los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos, no desean, realizar procesos de búsquedas de personal.

Tabla 34. Búsqueda de personal, por categoría de alojamiento turístico.

p13 búsqueda de personal							Total
CAT		Sí, formal	Si, informal	No, no puede	No, no desea realizarlo	No, no sabe cómo hacerlo	
	Hotel 1 estrella	1	14	0	0	1	16
	Hotel 2 estrellas	0	11	1	2	0	14
	Hotel 3 estrellas	1	7	0	0	0	8
	HOSPEDAJE A	0	9	1	1	1	12
	Apart Hotel	1	2	0	0	0	3
	Pensión	0	1	0	0	0	1
	Bed and Breakfast	0	1	0	0	0	1
	Hotel Boutique	0	1	0	0	0	1
	Hostería	0	2	0	0	0	2
	Hotel Sindical	1	0	2	0	0	3
	Camping	0	2	0	0	0	2
Total		4	50	4	3	2	63

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 34 permite hacer las siguientes observaciones relacionando la práctica de búsqueda de personal y las categorías de alojamientos turísticos más significativas:

- a) En relación a las categorías de alojamientos que realizan procesos de búsqueda de personal, se desprende que aplican la técnica en las siguientes proporciones:
- hoteles 1 estrella, 93,7%
 - hoteles 2 estrellas, 78,5%
 - hoteles 3 estrellas, 100%
 - hospedaje A, 75%

Tabla 35. Modalidad de los procesos de búsqueda de personal.

Modalidad de los procesos de búsqueda.		p 13.1 proceso de búsqueda		
		Interno	Ambas (interno/ externo)	Total
EXISTE RRHH	Si, propia	4	1	5
	Si, tercerizado	1	2	3
	No	48	7	55
Total		53	10	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 35, se desprenden los siguientes niveles de análisis:

El hecho de poseer un área de recursos humanos en estas organizaciones, no gravita significativamente en la modalidad de los procesos de búsqueda de personal. De hecho, se observa que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 12,7% (propia o tercerizada) se observa que, el 62,5% (5/8) realizan procesos de búsqueda de personal modalidad interna, en tanto que, el 37,5% (3/8) lo hace en ambas modalidades (interna/externa).
- b) El 100% (55/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon realizar búsquedas de personal en ambas modalidades (interna/externa).

Tabla 36. Procesos de búsqueda de personal en universidades.

Existencia de área de RRHH	Búsqueda		Total
	No	Si	
Si, propia	5	0	5
Si, tercerizado	1	2	3
No	48	7	55
Total	54	9	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 36, se desprenden los siguientes niveles de análisis:

El hecho de poseer un área de recursos humanos en estas organizaciones, no gravita en la práctica de búsqueda de personal en las universidades como fuentes. De hecho, se observa que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 12,7% (propia o tercerizada) se observa que, el 25% (2/8) apelan a las universidades como fuentes de búsqueda de personal.
- b) El 13% (7/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon utilizan como fuente de búsqueda de personal a las universidades.

Tabla 37. Procesos de búsqueda de personal en universidades de los alojamientos turísticos que no poseen un área de recursos humanos, desagregado por categoría.

Categoría de alojamiento.	Búsqueda		Total
	No	Sí	
Hotel 1 estrella	16	0	16
Hotel 2 estrellas	10	1	11
Hotel 3 estrellas	4	4	8
Hospedaje A	8	1	9
Apart Hotel	2	1	3
Pensión	1	0	1
Bed and breakfast	1	0	1
Hotel boutique	1	0	1
Hostería	2	0	2
Hotel Sindical	1	0	1
Camping	2	0	2
Total	48	7	55

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 37 permite hacer las siguientes observaciones relacionando la práctica de búsqueda de personal en universidades desagregado por categorías de alojamientos turísticos más significativos:

En relación a las categorías de alojamiento que no poseen un área de recursos humanos y que realizan procesos de búsqueda de personal en universidades, se desprende que: el 12,7% de los alojamientos realizan búsquedas en estas instituciones, observándose que tan solo el 50% de los hoteles 3 estrellas aplican esta práctica.

Tabla 38. Organizaciones que poseen un área de recursos humanos y utilizan diarios y revistas como fuentes de búsqueda.

Existencia de área de RRHH	Fuentes de búsqueda		Total
	No	Diarios y revistas	
Si, propia	4	1	5
Si, tercerizado	3	0	3
No	53	2	55
Total	60	3	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 38, se desprenden los siguientes niveles de análisis:

El hecho de poseer un área de recursos humanos en estas organizaciones, no gravita en la práctica de búsqueda utilizando como fuentes, diarios y revistas. De hecho, se observa que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 12,7% (propia o tercerizada) se observa que, el 12,5% (1/8) apelan a los diarios y revistas como fuentes de búsqueda de personal.
- b) El 4% (2/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon utilizan como fuente de búsqueda los diarios y revistas.

Tabla 39. Organizaciones que poseen un área de recursos humanos y utilizan como fuentes de búsqueda fuente de búsqueda carteles y anuncios.

Existencia de área de RRHH	Fuentes de búsqueda.		Total
	No	Carteles y anuncios en la calle	
Si, propia	5	0	5
Si, tercerizado	3	0	3
No	44	11	55
Total	52	11	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 39, se desprenden los siguientes niveles de análisis:

El hecho de poseer un área de recursos humanos en estas organizaciones, no gravita en la práctica de búsqueda utilizando como fuentes, carteles y anuncios. De hecho, se observa que:

- a) Es llamativo que, aquellas organizaciones que declararon poseer un área de recursos humanos, no apelen a esta fuente de búsqueda.
- b) El 20% (11/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon utilizan como fuente de búsqueda los carteles y anuncios.

Tabla 40. Organizaciones que poseen un área de recursos humanos y utilizan como fuentes de búsqueda portales de Internet

Existencia de área de RRHH	Portales de Internet		Total
	No	Sí	
Si, propia	5	0	5
Si, tercerizado	3	0	3
No	51	4	55
Total	59	4	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 40, se desprenden los siguientes niveles de análisis:

El hecho de poseer un área de recursos humanos en estas organizaciones, no gravita en la práctica de búsqueda utilizando como fuentes, portales de internet. De hecho, se observa que:

- a) Es llamativo que, aquellas organizaciones que declararon poseer un área de recursos humanos, no apelen a esta fuente de búsqueda.
- b) El 7,3% (4/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon utilizan como fuente de búsqueda portales de internet.

Tabla 41. Fuente de búsqueda en portales de Internet, desagregados por categoría de alojamiento turístico.

Categoría de alojamiento	Portales de Internet		Total
	No	Sí	
Hotel 1 estrella	16	0	16
Hotel 2 estrellas	13	1	14
Hotel 3 estrellas	7	1	8
Hospedaje A	12	0	12
Apart Hotel	1	2	3
Pensión	1	0	1
Bed and breakfast	1	0	1
Hotel boutique	1	0	1
Hostería	2	0	2
Hotel Sindical	3	0	3
Camping	2	0	2
Total	59	4	63

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 41 permite hacer las siguientes observaciones relacionando la práctica de búsqueda de personal en portales de internet desagregado por categorías de alojamientos turísticos más significativos:

En relación a las categorías de alojamiento turísticos que realizan procesos de búsqueda de personal en portales de internet, se desprende que: el 6,3% de los alojamientos realizan búsquedas en los portales de internet, desagregándose la práctica de la siguiente manera:

- El 7,1% (1/14) de los hoteles 2 estrellas.
- El 12,5% (1/8) de los hoteles 3 estrellas.
- El 66,7% (2/3) de los Apart hotel.

Tabla 42. Referidos, como fuente de búsqueda desagregados por la existencia del área de recursos humanos.

Existencia de área de RRHH	Referidos: Presentados por empleados de la organización		Total
	No	Sí	
Si, propia	2	3	5
Si, tercerizado	2	1	3
No	39	16	55
Total	43	20	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 42, se desprenden los siguientes niveles de análisis: observándose que:

- Es 50% (4/8) de las organizaciones que declararon poseer un área de recursos humanos (propia o tercerizada), apelen a esta fuente de búsqueda.
- El 29,1% (16/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon utilizar como fuente de búsqueda referidos por empleados de la organización.

Tabla 43. Referidos, como fuente de búsqueda, según categoría de alojamiento turístico.

Categoría de alojamiento.	Referidos: Presentados por empleados de la organización		Total
	No	Sí	
Hotel 1 estrella	11	5	16
Hotel 2 estrellas	12	2	14
Hotel 3 estrellas	6	2	8
Hospedaje A	4	8	12
Apart Hotel	3	0	3
Pensión	1	0	1
Bed and breakfast	1	0	1
Hotel boutique	1	0	1
Hostería	0	2	2
Hotel Sindical	2	1	3
Camping	2	0	2
Total	43	20	63

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 43 permite hacer las siguientes observaciones relacionando la práctica de búsqueda de personal por referidos, desagregado por categorías de alojamientos turísticos más significativos:

En relación a las categorías de alojamiento turísticos que realizan procesos de búsqueda de personal, utilizando como fuente los referidos presentados por los empleados de la misma organización, se desprende que: el 31,7% (20/63) de los alojamientos realizan búsquedas de personal por referidos, desagregándose la esta práctica de la siguiente manera:

- El 66,7% (8/12) del hospedaje A.
- El 31,3% (5/16) de los hoteles 1 estrellas.
- El 14,3% (2/14) de los hoteles 2 estrellas.
- El 25% (2/8) de los hoteles 3 estrellas

Tabla 44. Fuentes de búsqueda: contacto sindical desagregado por la existencia del área de recursos humanos.

Existencia de área de RRHH	Contacto con el sindicato		Total
	No	Sí	
Si, propia	5	0	5
Si, tercerizado	3	0	3
No	49	6	55
Total	57	6	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 44, se desprenden los siguientes niveles de análisis: observándose que:

- Las organizaciones que declararon poseer un área de recursos humanos, no apelan a esta fuente de búsqueda.
- El 11% (6/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon utilizan como fuente de búsqueda los sindicatos.

Tabla 45. Fuente de búsqueda: bases de datos desagregado por la existencia del área de recursos humanos

Existencia de área de RRHH.	Bases de datos propias		Total
	No	Sí	
Si, propia	5	0	5
Si, tercerizado	2	1	3
No	52	3	55
Total	59	4	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 45, se desprenden los siguientes niveles de análisis: observándose que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 13% (propia o tercerizada) se observa que, el 12,5% (1/8) apelan a las bases de datos propias de la organización como fuentes de búsqueda de personal.
- b) El 5,5% (3/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon utilizan como fuente de búsqueda las bases de datos propias de la organización.

Tabla 46. Búsqueda de recursos humanos a través de otras fuentes.

Existencia de área de RRHH	Otras fuentes		Total
	No	Sí	
Si, propia	5	0	5
Si, tercerizado	2	1	3
No	44	11	55
Total	51	12	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 46, se desprenden los siguientes niveles de análisis: observándose que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 13% (propia o tercerizada) se observa que, el 12,5% (1/8) apelan otras fuentes de datos no específicas como forma de búsqueda de personal.
- b) El 20% (11/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon utilizan como fuente de búsqueda otras fuentes no especificadas.

Acerca de las técnicas de selección de personal que aplican los alojamientos turísticos.

En este apartado, se reflejarán los cruces de las principales variables de análisis, discriminados por categoría de alojamiento turístico, existencia del área de recursos humanos, las técnicas de selección de personal y su impacto directo sobre las personas, reflejadas en las siguientes tablas.

Tabla 47. Técnicas de selección de los recursos humanos.

EXISTE área de RRHH	p15 técnicas de selección			
	Entrevista	Test psicotécnicos	Otros	Total
Si, propia	4	0	1	5
Si, tercerizado	3	0	0	3
No	53	1	1	55
Total	60	1	2	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 47, se desprenden los siguientes niveles de análisis: observándose que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 13% (propia o tercerizada) se observa que, el 100% (8/8) aplican técnicas de selección de personal, según las siguientes técnicas: 88% (7/8) utiliza la entrevista, en tanto que, el 12% (1/8) utiliza otras técnicas no especificadas.
- b) El 100% (55/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon utilizan técnicas de selección de personal en las siguientes proporciones: 96% (53/55) la entrevista, el 2% (1/55) los test psicotécnicos, en tanto que, el 2% (1/55) declaró utilizar otras técnicas de selección de personal.

Tabla 48. Técnicas de selección de recursos humanos, según categoría de alojamiento turístico.

Categoría de alojamiento turístico	p15 técnicas de selección			
	Entrevista	Test psicotécnicos	Otros	Total
Hotel 1 estrella	15	0	1	16
Hotel 2 estrellas	14	0	0	14
Hotel 3 estrellas	8	0	0	8
HOSPEDAJE A	10	1	1	12
Apart Hotel	3	0	0	3
Pensión	1	0	0	1
Bed and Breakfast	1	0	0	1
Hotel Boutique	1	0	0	1
Hostería	2	0	0	2
Hotel Sindical	3	0	0	3
Camping	2	0	0	2
Total	60	1	2	63

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 48 permite hacer las siguientes observaciones relacionando las técnicas de selección de personal, desagregado por categorías de alojamientos turísticos más significativos:

En relación a las categorías de alojamiento turísticos que realizan procesos de selección de personal, se desprende que: el 95,2% (60/63) de los alojamientos utilizan a la entrevista, como técnica de selección, el 1,6% (1/63) utiliza el test psicométrico, mientras que, el 2,9% (2/63) utilizan otras técnicas no especificadas. Desagregándose estas técnicas por categorías de alojamiento turístico de la siguiente manera:

- El 100% de los hoteles 2 estrellas, los hoteles 3 estrellas, los Apart hotel, las pensiones, los bed and breakfast, los hoteles boutique, las hosterías, los hoteles sindicales y los campings, y en inferior cuantía, 93,7% (15/16) de los hoteles 1 estrellas y el 83,3% (10/12) de los hospedajes A, utilizan la entrevista como técnica de selección de personal.
- El 6,3% (1/16) de los hoteles 1 estrella, utilizan otras técnicas no especificadas.
- El 8,3% de los hospedajes A, utilizan el test psicométrico y otras técnicas no especificadas en la misma cuantía.

Acerca del proceso de inducción del personal aplicado en los alojamientos turísticos.

En este apartado, se reflejarán los cruces de las principales variables de análisis, discriminados por categoría de alojamiento turístico, existencia del área de recursos humanos, los procesos de inducción de personal y su impacto directo sobre el mismo.

Tabla 49. Inducción del ingresante.

Existencia del área de RRHH	p16 hay inducción del ingresante					Total
	Sí, formal	Si, informal	No, no puede	No, no desea realizarlo	No, no sabe cómo hacerlo	
Si, propia	0	4	0	1	0	5
Si, tercerizado	0	3	0	0	0	3
No	5	39	2	2	7	55
Total	5	46	2	3	7	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 49, se desprenden los siguientes niveles de análisis: observándose que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 13% (propia o tercerizada) se observa que, el 88% (7/8) aplican la técnica de inducción de personal informalmente (no procedimentado), en tanto que el 12% (1/8) declara que no desea realizarlo, siendo llamativo.
- b) Los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos -y aplican técnicas de inducción al ingresante- el 9% (5/55) declaró hacerlo de manera formal, el 71% (39/55) informalmente, mientras que el 20% (11/55) de los alojamientos no aplican procedimientos de inducción alguno, en las siguientes proporciones: 3,6% (2/55) declaró no poder hacerlo, el 3,6% (2/55) declaró que no desea realizarlo y un 12,8% (7/55) manifestó no saber cómo realizarlo.

Tabla 50. Inducción del ingresante a cargo del área de recursos humanos.

Inducción a cargo del área de RRHH		p16 hay inducción del ingresante					Total
		Sí, formal	Si, informal	No, no puede	No, no desea realizarlo	No, no sabe como hacerlo	
Existencia del área de RRHH	Si, propia	0	4	0	1	0	5
	Si, tercerizado	0	3	0	0	0	3
Total		0	7	0	1	0	8

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 50, se desprenden los siguientes niveles de análisis: observándose que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 13% (8/63 - propia o tercerizada) se observa que, el 88% (7/8) está a cargo de los procesos de inducción al ingresante de manera informal (no procedimentado) y el 12% (1/8) declara que no desea estar a cargo de la inducción, siendo esto llamativo.

Tabla 51. Quién hace la inducción: dueño/gerente.

Categoría de alojamiento	Gerente/ Dueño	El jefe directo	Un compañero de trabajo	Todos participan	Total
HOTEL 1 estrella	14	0	0	0	14
HOTEL 2 estrellas	10	2	0	0	12
HOTEL 3 estrellas	1	2	2	2	7
HOSPEDAJE A	5	2	0	0	7
APART HOTEL	3	0	0	0	3
PENSION	0	1	0	0	1
BED AND BREAKFAST	1	0	0	0	1
HOTEL BOUTIQUE	1	0	0	0	1
HOSTERIA	1	0	0	0	1
HOTEL SINDICAL	0	0	2	1	3
CAMPING	0	1	1	0	2
TOTAL	36	8	4	3	51

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 51, refleja el total de establecimientos de alojamientos turísticos por categorías, que declararon aplicar técnicas de inducción de personal, desagregado por sus respectivos responsables, en las siguientes proporciones:

- a) En el 70,7% (36/51) a cargo del dueño/gerente.
- b) En el 15,6% (8/51) a cargo del jefe directo.
- c) En el 7,8% (4/51) a cargo de un compañero de trabajo.
- d) En el 5,8% (3/51) participan todos.

Evaluación del desempeño del personal

En este apartado, se analizan los resultados relacionados con la existencia de un sistema de evaluación de desempeño/rendimiento del personal en las organizaciones de alojamiento turístico encuestadas, como así también las implicancias e impactos de esta práctica. En cuanto a la evaluación de desempeño, la Tabla 52, refleja los siguientes guarismos:

Tabla 52. Evaluación de desempeño.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí, formal	4	6,3	6,3	6,3
Si, informal	14	22,2	22,2	28,6
No, no puede	8	12,7	12,7	41,3
No, no desea realizarlo	18	28,6	28,6	69,8
No, no sabe cómo hacerlo	19	30,2	30,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

A ojos vista, se inferir de la tabla precedente, por un lado que, el 28,6% de los casos realiza evaluaciones formales de desempeño a sus empleados, destacándose que el 6,3% lo hace de manera formal y un 22,2% de manera informal; y por el otro lado que, un 12,7% de las organizaciones confirmo no puede llevar adelante la evaluación de desempeño, en tanto que, un 28,6% ratifico “no desea realizarlo”, mientras que un 30,2% manifestó no saber cómo hacerlo. Es llamativo el número elevado de casos que confirmo el “no”. Esto último, da lugar a esgrimir futuras líneas de investigación que traten de dar una respuesta a esa negativa.

Figura 22. Figura 23. Evaluación de desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Luego, se les solicitó que expresaran los propósitos y objetivos que perseguían aquellas organizaciones que tenían un sistema de evaluación de desempeño formal o informal. Los resultados se muestran en la Tabla 53.

Tabla 53. Propósitos/objetivos de la evaluación de desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Capacitación	6	9,5	33,3	33,3
	Promociones	2	3,2	11,1	44,4
	Incentivo Salarial	3	4,8	16,7	61,1
	Mejoramiento de las relaciones humanas	3	4,8	16,7	77,8
	Estimulo mayor productividad	2	3,2	11,1	88,9
	Calculo de potencial de desarrollo de los empleados	2	3,2	11,1	100,0
	Total	18	28,6	100,0	
No capacitan		45	71,4		
Total		63	100,0		

Fuente: Elaboración propia

El propósito más importante de la evaluación de desempeño entre los establecimientos que confirmaron realizar esta práctica (28,6%), fue en primer lugar, la capacitación de los empleados (33.3%), en segundo lugar, el incentivo salarial (16,7%), y en la misma cuantía el mejoramiento de las relaciones humanas; mientras que en idénticas proporciones (11,1%) se pretende con esta práctica propiciar la promoción interna, estimular una mayor productividad y el cálculo de potencial de desarrollo de los empleados.

Por último, y siguiendo el eje temático precedente, se indagó sobre quiénes ejercen la responsabilidad de la evaluación de desempeño del personal en las diferentes áreas que conforman las organizaciones relevadas. Como se puede observar en la Tabla 54, el 88,9% de los casos en los cuales, se evalúa el desempeño, el/los gerentes/dueño, son los responsables. Mientras que el/los jefes/s realizan esta práctica en un 11,1% de los casos.

Tabla 54. Responsables de evaluación de desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El Gerente/Dueño	16	25,4	88,9	88,9
	El/Los Jefes	2	3,2	11,1	100,0
	Total	18	28,6	100,0	
Perdidos	Sistema	45	71,4		
Total		63	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Acerca de la evaluación de desempeño del personal en los alojamientos turísticos vinculados con las dimensiones: categoría de alojamiento y existencia del área de recursos humanos.

En este apartado, se reflejarán los cruces de las principales variables de análisis, discriminados por categoría de alojamiento turístico, existencia del área de recursos humanos, la evaluación de desempeño de personal y su impacto directo sobre el mismo.

Tabla 55. Evaluación de desempeño, según existencia o no de área de recursos humanos.

EXISTE área de RRHH	p17evaluacion de desempeño					Total
	Sí, formal	Si, informal	No, no puede	No, no desea realizarlo	No, no sabe cómo hacerlo	
Si, propia	0	2	0	3	0	5
Si, tercerizado	0	3	0	0	0	3
No	4	9	8	15	19	55
Total	4	14	8	18	19	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 55, se desprenden los siguientes niveles de análisis:

El hecho de poseer un área de recursos humanos en estas organizaciones, no gravita en la evaluación de desempeño del personal como práctica. De hecho, se observa que:

- a) De los alojamientos encuestados que declararon poseer un área de recursos humanos 13% (8/55 - propia o tercerizada) se observa que, el 62,5% (5/8) realizan procesos de evaluación de desempeño de personal, en tanto que, el 37,5% (3/8) no desea realizarlo.
- b) El 23,6% (13/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon realizar procesos de evaluación de desempeño personal, en las siguientes maneras: 7,3% (4/55) formal (procedimentado) y en un 16,4% (9/55) informal (no procedimentado).
- c) El 76,4% (42/55) de los alojamientos turísticos encuestados que no poseen un área de recursos humanos, declararon no evaluar el desempeño de personal, en las siguientes proporciones: 14,5% (8/55) declaró no poder realizarla, el 27,3% (15/55) declaró no desea realizarla, y un 34,5% (19/55) declaró no saber cómo hacerlo.

Tabla 56. Evaluación de desempeño por categoría de alojamiento turístico.

Categoría		p17 evaluación de desempeño					Total
		Sí, formal	Si, informal	No, no puede	No, no desea realizarlo	No, no sabe cómo hacerlo	
CAT	Hotel 1 estrella	1	4	2	2	7	16
	Hotel 2 estrellas	0	2	3	5	4	14
	Hotel 3 estrellas	0	4	0	4	0	8
	HOSPEDAJE A	0	2	2	4	4	12
	Apart Hotel	0	1	0	2	0	3
	Pensión	0	0	0	0	1	1
	Bed and Breakfast	1	0	0	0	0	1
	Hotel Boutique	1	0	0	0	0	1
	Hostería	0	1	0	0	1	2
	Hotel Sindical	1	0	1	0	1	3
	Camping	0	0	0	1	1	2
Total		4	14	8	18	19	63

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 56, se desprende que:

- a) Del total de los alojamientos que componen la muestra solo un 6,3% realizan evaluación de desempeño a los empleados de manera formal (procedimentado), mientras que un 22,2% lo hace de manera informal. El 12,7% declara no poder realizar esta práctica, el 28,6% declara no desear realizarla, mientras que el 30,2% declara no saber cómo hacerlo.
- b) Si tenemos en consideración los procesos de evaluación de desempeño por categoría de alojamiento, resulta que:
 - Hotel 1 estrella: el 6,3% lo hacen de manera formal, mientras que el 25% informal. Asimismo, el 12,5% no puede, el 12,5% no desea y el 43,8% no sabe cómo.
 - Hotel 2 estrellas: El 14,3% lo hace de manera informal, mientras que el 21,5% declaró no poder realizarlo, el 35,7% no desea realizarlo, mientras que el 28,5% no sabes como hacerlo.
 - Hotel 3 estrellas: ninguno lo hace de manera formal, mientras que el 50% lo realiza de manera informal, el 50% no desea realizarlo.
 - Hospedaje A: para esta categoría de alojamiento no se evidencia práctica formal. El 16,7% lo hace informalmente y en la misma cuantía declaran no poder realizarlo. El 33,3% declaran “no desea realizarlo” y en la misma cuantía no saben hacerla.

- Apart Hotel: ningún hotel lo hace formalmente. El 33,3% lo hace informalmente, y el 66,7% no desea realizarla.
- Pensión: el 100% declara no saber cómo hacer la evaluación de desempeño.
- Bed and Breakfast: el 100.00% lo hace formalmente.
- Hotel Boutique: el 100% lo hace informalmente.
- Hostería: un 50% lo hace de manera informal y el otro 50% declara no saber cómo hacerlo.
- Hotel Sindical: el 33,3% lo hace de manera formal, un 33,3% declara no poder hacerlo y el otro 33,3% declara no saber cómo realizarla.
- Campings: el 50% no desea realizarlo y el otro 50% no sabe cómo hacerlo.

Tabla 57. Responsable de evaluación de desempeño por categoría de alojamiento turístico.

Categoría		Responsable de evaluación		Total
		El Gerente/Dueño	El/Los Jefes	
	Hotel 1 estrella	5	0	5
	Hotel 2 estrellas	2	0	2
	Hotel 3 estrellas	2	2	4
	HOSPEDAJE A	2	0	2
	Apart Hotel	1	0	1
	Bed and Breakfast	1	0	1
	Hotel Boutique	1	0	1
	Hostería	1	0	1
	Hotel Sindical	1	0	1
Total		16	2	18

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 57, se desprende que:

- Del total de los alojamientos que componen la muestra solo (18) el 28,6% evalúan el desempeño de sus empleados.
- Asimismo, se observa que, si consideramos los responsables de la evaluación, podemos inferir que en un 88,9% (16/18) está a cargo de los Gerentes/Dueños, y en un 11,1% (2/18) el/los jefe/s.

Si tenemos en consideración los responsables de la evaluación de desempeño por categoría de alojamiento, resulta que:

- Los hoteles 1, 2 estrella y los Hospedajes A, son las organizaciones más representativas en donde la práctica de evaluación es ejercida por los Gerentes/Dueños; en tanto que, los hoteles 3 estrellas, representan el 50%
- Mientras que, la evaluación de desempeño ejercida por el/los jefe/s, está claramente representada en un 50% por los hoteles 3 estrellas.

Resultados de las entrevistas.

A continuación, se analizará el desglose de las respuestas recabadas en las 10 entrevistas realizadas:

- 1) Contexto socio-técnico-económico que afecte directa o indirectamente a la gestión de los empleados de la organización:

Cantidad	Respuesta
1	el salario, ya que muchos de los RRHH son jóvenes
1	La zona, dado que el hotel se encuentra en zonas donde se baila el tango
2	La crisis económica que atraviesa el país en general
1	La relación costos-ingreso que afecta en los salarios y el tipo de cambio
3	El bajo nivel de formación de los trabajadores
1	No llevamos una gestión muy profesional de RRHH
1	La estacionalidad

- 2) Cambios que ha notado en el perfil de los consumidores:

Cantidad	Respuesta
1	Publico de diversos extractos sociales
5	Publico más informado
1	Las OTAS (On line Travel Agencies) generan la llegada de un público variadísimo
1	Por lo general tenemos siempre el mismo público
1	Antes se alojaban más divorciados, ahora gente de cualquier estado civil
1	El público es más exigente

- 3) Segmento de mercado al que la organización se dirige, consideración o no a la hora de seleccionar de sus empleados:

Cantidad	Respuesta
4	Sí, siempre lo hacemos
3	No, tratamos de no incorporar gente nueva
2	Que tenga experiencia anterior en un establecimiento similar al nuestro
1	Que sean jóvenes y con buena onda. Nuestros clientes no son muy exigentes

4) Perfiles profesionales de los egresados de carreras afines al sector hotelero, ¿responden a las necesidades y/o desafíos actuales de negocio?:

Cantidad	Respuesta
2	No, no sabría que responder. Busco gente con vocación de servicios más que títulos
6	Si, se adaptan mejor a los cambios y necesidades del sector.
2	En nuestro hotel no tenemos gente con formación académica. Lo importante es la vocación de servicio.

5) Habilidades, capacidades y conocimientos que debe tener un gerente de un alojamiento turístico, hoy:

Cantidad	Respuesta
1	Manejo redes sociales, canales de venta digital. Costos, modas y tendencias.
1	Gestión económico-operativa
2	Costos
1	Herramientas comerciales. Alimentos y bebidas. Administración
1	Debe ser polifuncional en todos los aspectos
1	Mejorar ventas y ocupación
3	Manejo de personal, conocimientos administrativos. Manejo de proveedores y clientes.

6) ¿Cómo está el negocio del alojamiento en el destino?:

Cantidad	Respuesta
2	Complejo, mucha competencia. Un esquema de costos importante y tarifas bajas
3	Aumento de la competencia sin correlato en el aumento de la demanda.
1	Hay mercado para todos, cada vez hay más hoteles de todo tipo
1	Regular
3	Somos un hotel que trabaja con un público argentino, ahora está parado por el tema de la recesión económica

7) Visión y expectativas de la organización a futuro:

Cantidad	Respuesta
1	Fidelizar la clientela y lograr un boca a boca positivo aún en las Redes Sociales. Calidez en la prestación del servicio
1	Sobrevivir y seguir creciendo
1	Mantenerse y lograr que los clientes vuelvan
2	Cubrir los costos fijos esperando que los cambios de las políticas generales generen condiciones favorables para el sector.

1	Ser competitivos en tarifas, servicios y calidad
2	Mejorar la oferta. Estamos remodelando el hotel.
2	Que pare la inflación.

8) Pérdida de competitividad en el último quinquenio:

Cantidad	Respuesta
1	No perdimos, fuimos ganando un público propio.
4	Sí, hemos perdido competitividad de la mano de la pérdida de la rentabilidad.
2	Nos hemos mantenido dentro de parámetros normales. Nuestra clientela es medianamente estable
3	No sé si la perdimos, pero hemos tenido que hacer muchos “ajustes” a todo nivel.

Análisis de las observaciones.

Considerando el relevamiento a partir de las observaciones, como complemento a las encuestas y entrevistas realizadas, se puede concluir que, con respecto a la categoría de los establecimientos, coinciden en un 70% con la categorización realizada por el organismo oficial que aplica la reglamentación al respecto (Subsecretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires: Resolución N° 23/2014 de fecha, 21 de marzo de 2014) así como también se establece una coincidencia con la que publican en Internet a los efectos de comercializar sus servicios (páginas webs).

Por otro lado, con respecto a la ubicación, un 30% se encuentra en la línea de playa, el 60 % en zona céntrica y un 10% en zona residencial. En realidad, las zonas de ubicación no se excluyen entre sí, ya que un alto porcentaje coincide en la ubicación en zonas céntricas comerciales, que a la vez también son altamente concurridas. En el mismo sentido se ha observado que, al ubicarse en esta localización el 90% de estos alojamientos, están establecidos en un radio que comprende las calles principales de la ciudad, lo cual permite no sólo una rápida ubicación de los mismo, sino también la posibilidad de acceso a otros medios de transporte, como ómnibus, centros comerciales y centros de salud.

También se ha observado que en un 75% presentan algún cartel o señal, que permite su identificación como alojamiento turístico, así como también hay coincidencia, en el mismo porcentaje, de aquellos que mantienen su fachada en buenas condiciones, lo que permite inferir la importancia que se le da a la

presentación visual como forma para atraer la atención de potenciales clientes y/o “vender” el negocio. De la misma manera, un 70% presentó, a la hora de ser visitados, buenas condiciones edilicias en el interior del establecimiento, así como también la fácil identificación del área de recepción. Con respecto al personal, y en este sentido, un 20 % contaba con personal uniformado, en buen estado de conservación, prolijidad y aseo, lo que muestra la importancia que esa proporción de establecimientos le da a la imagen de marca, la atención al cliente y la identificación de los empleados con la empresa. Probablemente, esta última observación se relacione con la polifuncionalidad de los empleados, lo que hace necesario que presenten una buena imagen personal para hacer frente a las diferentes tareas que llevan a cabo para ofrecer el servicio.

Durante las visitas, se apreció además que, los entrevistado (80%) mostraron interés y muy buena predisposición al responder a las preguntas de la encuesta.

Con relación a la tipología de clientes que utilizan los servicios de estos establecimientos, se observó que el 80% se compone de familias, y un 20% a otros (jubilados/parejas sin hijos/jóvenes). En cuanto a la procedencia de esos segmentos, un 95% son argentinos, y el resto de otros países.

PARTE V.

Conclusiones y reflexiones finales

A partir del procesamiento de los resultados se observó que los gestores de los emprendimientos turísticos, reconocen la importancia de los recursos humanos, pero se les dificulta encontrar personal para cubrir cargos de mandos medios y operativos con experiencia y potencialidad.

En cuanto a capacitación de los recursos humanos, hay una tendencia a priorizar temáticas operativas (recepción, pisos, atención telefónica, AA&BB, entre otras) por sobre las vinculadas a las de gestión propiamente dicha (gestión, comercialización, liderazgo, entre otras).

Vale mencionar que la mayoría de las MiPyMEs son de carácter familiar, con toda la problemática asociada a esta tipología de empresa, donde el propietario tiene propensión a la centralización del gobierno del establecimiento y de la toma de decisiones, además de contar con escasa formación.

Una de las primeras constataciones que surgen del análisis de los datos, es que un 47,6 % de los alojamientos - casi la mitad del universo- son de una y dos estrellas. No existen hoteles de cuatro y cinco. Lo anterior constituiría un primer indicador de percepción en la cualificación total de la plaza hotelera del destino. En efecto, Santa Teresita está ampliamente posicionada como una ciudad balnearia donde confluye el turismo de masas y, de acuerdo a este relevamiento, la oferta hotelera no ha hecho otra cosa que seguir a la demanda, confirmando esta aseveración.

En segundo lugar -y en líneas generales- podemos concluir que las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico implementan las técnicas propias de gestión que aplican directamente a las personas en el siguiente orden: en primer lugar técnicas de reclutamiento y selección (85,7%), en segundo lugar la capacitación y desarrollo del personal (49,2%), mientras que en menor medida, en tercer lugar la gestión del desempeño (28,5%), con la particularidad, que en la aplicación de todas estas técnicas prima la informalidad (falta de procedimientos y lineamientos escritos para gestionar los procesos).

A ojos vista, se puede inferir que, la ausencia de un área de recursos humanos no depende de la forma jurídica que asuma la organización ni del tipo de

categoría a la que la misma pertenezca. De igual manera, se observa que, en aquellas que sí la poseen, es de destacar la “polifuncionalidad” del personal que allí se desempeña. Por lo cual se puede colegir que esto último se está constituyendo en una tendencia en los alojamientos turísticos bajo análisis.

El 87,3% respondió negativamente cuando se les preguntó si tenían un área de recursos humanos y entre aquellos que respondieron afirmativamente, se diferenciaron entre aquellas organizaciones que poseen áreas propias en la empresa (7,9%) y otras que afirman tener estos servicios tercerizados (4,8%), tal

Cabe resaltar que las organizaciones que cuentan con un área de recursos humanos, en general, se destacan precisamente por ser más activas en la aplicación de todas o algunas de las técnicas de gestión evaluadas en esta investigación.

Otra característica/tendencia que presentan estas organizaciones, es la escasa contratación de graduados de carreras afines, al margen de la forma jurídica o la categoría. No obstante, es relevante destacar que el 11,1% de las mismas, cuenta con estudiantes / graduados de la carrera de hotelería en sus plantillas de personal, lo cual estaría reflejando la incipiente necesidad de profesionalizar los procesos que llevan a cabo las MiPyMES de alojamiento turístico. Se observó que aquellas organizaciones que informaron contar con estudiantes y/o graduados de la carrera de administración hotelera, son las que más desarrollan las funciones propias de gestión de capital humano aplicadas a las personas, lo que también da cuenta del interés por un mayor nivel de profesionalización en esta área.

Es llamativo que el 87,3% del total de la muestra, declarara no poseer un área de recursos humanos, lo que deja vislumbrar el grado de precariedad que goza esta área en el sector hotelero vernáculo.

Un 38,2% declara capacitar a su personal, pero de manera informal. Esto permite deducir que los contenidos de las capacitaciones pueden ser meramente inductivos, o que este tipo de organizaciones prioriza el entrenamiento, es decir, la adquisición de habilidades simplemente operativas.

Este 38,2% de capacitaciones informales confirmaría parcialmente la hipótesis de trabajo formulada.

La fuerte estacionalidad y alta rotación del personal, podrían explicar también por qué más de la mitad de las organizaciones realizan la capacitación de manera interna y en horario de trabajo, sólo en temporada alta (diciembre, enero y febrero); el resto del año prima la inactividad y/o el cierre temporal de las mismas.

Por otro lado, se destaca que un 52,8% de los alojamientos de la muestra representativa, no capacitan. Esta no intencionalidad o desconocimiento respecto de las prácticas de capacitación, sugiere la falta de puesta en valor de estas acciones, dentro de la cultura organizacional.

Es llamativo que un número elevado de organizaciones (19,0%) manifiesta no saber realizar acciones de capacitación, destacándose también los que no desean realizarlo (19,0%), abriéndose aquí una hipótesis para futuras líneas de investigación que traten de dar una respuesta a la negativa.

Prosiguiendo con el tema vinculado a las prácticas de capacitación, el 81,0% de las organizaciones no subsidia ningún tipo de actividad. La mayoría de las organizaciones no invierte en capacitar a los empleados, lo que evidencia una subestimación de esta actividad en cuanto instrumento en la creación de valor y/o capital intangible.

Es importante destacar que el 28,6% de los alojamientos turísticos declaró que no desea tener prácticas pre-profesionales (pasantías), lo cual es llamativo, y llevaría a razonar que hay algo en el marco regulatorio (Ley de pasantías 26427) que no les es funcional. No menos evidente resulta que el 52,4% afirmó no estar en condiciones de implementar un sistema de pasantía, lo cual, puede referirse a las exigencias que dicho marco impone para la incorporación de estudiantes universitarios.

Con relación al tema precedente, y profundizando el estudio de la implementación del sistema de pasantías universitarias, se arribó a los siguientes resultados: el 80% de los pasantes se desempeña en el área operativa y/o de servicios. Desempeñándose solo el 20% en el área administrativa.

Con respecto a la aplicación de la herramienta de descripción de puestos de trabajo, se observó que el 30,2% no desea realizarlas, mientras que un 33,3% declaró no saber cómo hacerlo. Se puede colegir -en primera instancia- que el alto porcentaje de establecimientos que carece de descripción de puestos de trabajo responde al desconocimiento de la importancia de esta práctica y a la informalidad con la que se lleva a cabo la gestión. Esto puede implicar que, por un lado, el corpus teórico del pensamiento administrativo moderno no ha sido incorporado en la gestión formal de estas organizaciones y por otro lado, se podría inferir que esta anomia les es funcional por alguna razón que escapa a los fines del presente estudio.

Si bien el proceso de búsqueda y selección de personal, es la técnica más aplicada por las MiPyMEs de alojamiento turístico, el 79,4% lo hace de manera informal, e interna en un 88,9% de los casos.

Una de las posibles implicancias de este hallazgo, confirmaría, nuevamente, la inobservancia y falta de apropiación de las teorías administrativas clásicas que subrayan la importancia de este tipo de prácticas ligadas a la sostenibilidad técnica de las organizaciones.

Siguiendo con los procesos precedentemente enunciados, se observa la fuerte priorización que las organizaciones dan a la entrevista como técnica más difundida de selección de personal (96,0%), esto coincide con las expresiones de Mondy (2010, p.133), donde señala que “las entrevistas continúan siendo el principal método que usan las compañías para evaluar a los candidatos” de donde se puede hacer dos tipos de inferencias:

No siempre el entrevistador tiene la experticia necesaria y suficiente para realizarlas, generalmente las hacen los dueños y/o gerentes de los establecimientos. Lo anterior se contradice con lo que la teoría administrativa clásica afirma sobre la cualificación que debe tener el responsable de esta actividad, tal como lo afirma Alles (2011, p.131): “La selección de personas, cualquiera sea el nivel del cargo que ocuparán dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal”.

No se utilizan otras técnicas por desconocimiento, falta de formación y/o restricciones presupuestarias.

El enunciado anterior, se complementa con las expresiones de Silva, et al. (2008, p. 18) para el sector, especialmente para las micro y pequeñas empresas, donde el acceso al financiamiento para aplicar otras técnicas de selección, puede ser un problema, debido a que, en su mayoría, son organizaciones irregulares que pueden presentar inconvenientes para afrontar los costos de financiación o falta de garantías para acceder al crédito.

En cuanto a los planes de inducción se destaca que un 81 % aplica esta práctica, observándose que un alto número de establecimientos, lo hace de manera informal y con un compañero de trabajo, lo que refleja, por un lado, la importancia que se le da a esta técnica

El 71,5% de las organizaciones no realizan evaluación del desempeño de sus empleados, destacándose que un número significativo de aquéllas (28,6%) declaró no desear realizarla y el 30,22% no sabe cómo hacerla, lo que lleva a considerar que estas organizaciones no aplican esta técnica por desconocimiento y/o falta de formación en gestión del personal. Asimismo, los establecimientos que implementan programas de evaluación de desempeño, parecen no cumplir con las exigencias que, por definición, requieren de ciertos formalismos. Y se puede agregar que, como el propósito más importante de la evaluación, prevalece el de medir de alguna manera la capacitación de los empleados en 33,3% de los casos, y, en segundo lugar, estimular una mayor productividad, en el 11,1% de los casos.

Los resultados obtenidos por este estudio, reflejan de alguna manera la parcialidad en que son aplicadas las técnicas, y en qué medida se apropian e implementan los procesos de gestión de personal aplicados directamente sobre las personas, a partir de los casos analizados.

Por último, el desconocimiento respecto de las prácticas que llevan a cabo las organizaciones de alojamiento turístico de Santa Teresita , refrenda la importancia de identificar las formas y tendencias de la gestión del personal en general, y en particular, las aplicadas directamente sobre las personas, dado que el alojamiento turístico, es un engranaje básico de la oferta turística receptiva, y tiene una destacada participación en el mercado de trabajo, haciendo necesario identificar las singularidades de las organizaciones en términos de:

Cultura organizacional, clima laboral, gestión del personal: cargos, competencias, formación y desarrollo, lo que posibilitaría adecuar la futura inserción laboral de los egresados en administración hotelera; herramientas de gestión que utilizan estas organizaciones.

Habida cuenta de los hallazgos, esto permitiría entre otras cosas:

1. Articular asistencia técnica a las MiPyMEs.
2. Desarrollar lineamientos teóricos y herramientas de gestión que contribuyan a la mejora de estas organizaciones.
3. Proponer a las instituciones educativas de nivel superior con oferta formativa cual desempeño de los profesionales estará vinculada con este sector, una mayor vinculación con las organizaciones turísticas y la inclusión de nuevos contenidos para la gestión de establecimientos de alojamiento turístico.
4. Fomentar las actividades de transferencia y la extensión vinculadas al tema.
5. Proponer modelos conducentes a nuevos estudios y/o investigaciones que permitan abordar esta problemática u otras y en especial las motivaciones que sustentan el alto grado de respuestas negativas (no quiero, no sabe, no puede).

PARTE VI

PROPUESTA PARA LA MEJORA EN LA ARTICULACIÓN CON EL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

Introducción:

El concepto de asistencia integral como respuesta a las necesidades de asistencia de las MiPyMES

El resultado de este estudio ha permitido confirmar en alguna medida lo que constituye parte frecuente de la literatura en el tema, la mención a las dificultades que experimentan las MiPyMEs para competir, subsistir, innovar y desarrollarse en igualdad de condiciones en el mercado. Las causas de esto, incluyen tanto debilidades en su gestión interna como diferencias en la capacidad de acceso a los sistemas de soporte institucionales (públicos/privados/mixtos), diseñado para el apoyo al desarrollo del sector productivo y de servicios.

Asimismo, también se ha recogido evidencia que muestra sin dudas que las necesidades de crédito de las PyMES vienen casi siempre ligadas a requerimientos de una mejora integral de la empresa. En una gran proporción de casos, la necesidad de fondos deriva también de una situación de carencia de conocimientos y gestión que deben ser mejorados.

Todo esto plantea un gran desafío a un sistema de asistencia externo, desde un ajuste para dar respuesta a las demandas más específicas, hasta una coordinación interinstitucional para asistir a las pequeñas organizaciones con mayores dificultades, hasta para asistirles a definir adecuadamente sus demandas.

Organización de la asistencia a MiPyMEs desde una posible estructura institucional de apoyo.

FIM Productividad

Características de las MiPyMEs. Debilidad para acceder a la asistencia técnico/administrativa/financiera

En condiciones de mercado, la competitividad es el elemento clave para definir la sobrevivencia y crecimiento de las organizaciones en el mercado. En términos escuetos, se puede definir a la competitividad como:

El grado en que una organización, bajo condiciones de libre mercado y competencia, produce bienes y/o servicios que se adecuan a las expectativas de los consumidores, mantienen un equilibrio calidad-precio, coadyuvan a mejorar en nivel de vida e ingresos de los trabajadores y su entorno.

Esto último, permite comprender la situación de la mayoría de las PyMEs, y explica el escaso dinamismo innovador, como también pueden agregarse otras características vinculadas al:

- Reducido tamaño,
- Carencia de conocimiento técnicos administrativos y,
- Carácter familiar de la organización (más del 50% de las organizaciones).

Los aspectos antes indicados, en primera instancia son los que permiten comprender por qué las MiPyMES tienen baja propensión a tomar riesgos; esto impulsa, en el caso de muchas de las organizaciones, a buscar una pronta recuperación de la inversión en el corto plazo, sacrificando incluso niveles de reinversión que potenciarían la competitividad en el mediano y largo plazo.

La problemática de desarrollo competitivo de las MiPyMEs, está asociada tanto a aspectos internos como externos, dado que, tienen una menor capacidad para definir sus necesidades y prioridad para la mejora, buscar información, definir y precisar la asistencia apropiada y, finalmente obtenerla y financiarla.

En el aspecto externo a la gestión organizacional, se evidencia las dificultades que tienen por la falta de financiamiento.

El acceso al financiamiento resulta un problema clave, al estar limitado por problemas que van desde la falta de garantías, información adecuada y falta de adecuación del sistema de crédito a las particularidades de las MiPyMEs.

Igualmente, la falta de información adecuada y oportuna, como soluciones ajustadas a las necesidades específicas de las MiPyMEs, son los argumentos utilizados para justificar la carencia de acceso a asistencia técnica y servicios tecnológicos.

Todo lo expuesto hasta aquí, pone en evidencia -como se indicó- los problemas más significativos de las PyMEs en general, que no escapan a las

particularidades que subyacen de la actividad propia del turismo (en esta, la hotelería), permitiendo comprender este fenómeno, y adecuar una propuesta de asistencia técnica con un enfoque más realista y ajustado al sector de los recursos humanos, como eje más relevante a partir de este estudio.

Propuesta de asistencia especializada

El modelo de asistencia se destaca por las siguientes particularidades:

1. Asistencia en función de la organización: La asistencia está especializada en función del tipo de servicio prestado por la MiPyMEs de alojamiento turístico. Por ejemplo, hay algunas instituciones de asistencia técnica que se especializan en formar y desarrollar al personal, otras en proveer financiamiento, otras, en prestar asistencia técnica de gestión operativa, etc.

Esto implica que el diagnóstico de la necesidad del demandante muchas veces no responde a las necesidades de cambio que esta requiere, por lo tanto, será necesaria una etapa diagnóstica integral que permite determinar y articular con las diversas áreas que componga la MiPyMEs las reales necesidades a efectos de generar efectos sinérgicos en la gestión. Esto último, permitirá comprender que detrás de un problema en un área de la empresa, quizás fue producto de las otras áreas, y pueden en consecuencia ser afrontado sin considerar a éstas.

2. La asistencia está orientada a atender problemas específicos o puntuales de la MiPyMEs

Bajo la premisa de que pueden detectarse, atenderse y dar solución a problemas específicos en la organización, pero sin excluir lo que ocurra en la misma como conjunto.

Bajo esta deducción, tanto las metodologías de diagnóstico utilizadas, como las calificaciones de los funcionarios que presen la asistencia, tendrán un estrecho rango basado en la especialización del servicio. El diagnóstico así obtenido no debe tener un carácter parcial, enfocado en el corto plazo, sino al contrario, debe estar vinculado de los requerimientos estratégicos de la pequeña organización.

Entendido lo anterior, puede haber simultáneamente varias asistencias a la empresa, cada una dirigida hacia un área específica (recursos humanos, financiamiento, comercial, operaciones, administración/contabilidad, entre otras). El efecto de esto con frecuencia constituye un aprovechamiento de recursos, en tanto se obtiene la sinergia de un enfoque integrado de asistencia, donde los cambios y/o mejoras de un área o función, se relacionan con los cambios en otras áreas y funciones.

3. La propuesta no propende a trabajar sobre el diseño de programas genéricos.

De poca capacidad de adaptación a situaciones particulares y cambiantes de la MiPyME demandante. Para esto último, se utilizará la experiencia de la/s institución/es que atiendan la demanda en función de los aspectos de las necesidades de las MiPyMEs, y en base a ello se diseñará la oferta de apoyo. Con asiduidad este dispositivo conlleva a una gran cantidad de I+D que no siempre encuentra después aplicación en actividades productivas concretas en las organizaciones aludidas. Es frecuente escuchar las quejas de muchos gestores acerca de que el sistema de ciencia y tecnología no tiene la capacidad de ofrecer innovaciones y servicios que cumplan con sus necesidades del sector. Asimismo, tampoco es infrecuente escuchar a los investigadores decir que organizaciones de la producción no aprovechan la oferta de asistencia técnica que se les ofrece desde las áreas de diversas instituciones, entre ellas, las universidades. (NACION, 2013)

La asistencia de carácter integral

Es evidente que el problema que conlleva mejorar la organización tiene un carácter sistémico, ya que no se trata tan solo de la introducción de un producto/servicio, proceso o equipo, o la mejora de la formación de los RR.HH, o el financiamiento de una inversión o del capital de trabajo, sino que, requiere de una articulación de mejoras simultáneas vinculadas en distintas áreas de la organización, lo que asegurara la mejora y la competitividad.

El cambio profundo en la gestión, aun cuando se origine en un punto de la empresa, requiere extenderse progresivamente por la misma para lograr

cambios cualitativos importantes que sitúen a la organización en un nivel competitivo superior.

Por todo lo expuesto, se propone comenzar a pensar en la necesidad de organizar una asistencia de carácter integral. Los principales atributos de una asistencia serán:

1. Integral en función de la empresa. La asistencia no estará organizada por servicio, sino en función de las necesidades de la gestión de la organización. Ello implica en primer lugar, un diagnóstico estratégico de la organización y, una vez determinado el rumbo, la articulación de asistencias que requieren integrar especialidades variadas tales como: reingeniería de procesos, formación y desarrollo en la gestión de las personas, capital de trabajo/financiamiento, etc.).
2. Sistematizada institucionalmente. En tanto las necesidades de las MiPyMEs son determinadas, se requerirá de apoyo multidisciplinario, vale decir de la asistencia coordinada entre instituciones y organizaciones de servicios de apoyo que están vinculadas con ámbito de las organizaciones o campo disciplinar.

La coordinación puede realizarse desde un organismo intermedio, con acceso a las instituciones involucradas y con capacidad para diagnosticar necesidades desde un punto de vista integral y sistémico. Del mismo modo, desde cada una de las organizaciones disciplinarias, puede formularse un diagnóstico estratégico de las necesidades, establecer los requerimientos de cambio y vincular a otras áreas de apoyo que complementen su propio servicio. En todo caso, se requerirá una interface de consultoría integral (independientemente de quién la lleve a cabo), que permita traducir y poner en un mismo plano las necesidades y ofertas de servicios de apoyo.

3. Flexible en función de necesidades. Antes de la aplicación de cualquier plan, se requerirá diseñar la asistencia en forma pormenorizada, en función de las necesidades de cada caso a tener en cuenta.

Esto demanda por parte del diagnóstico de la situación, la disponibilidad de capacidades de diagnóstico más amplias que de una sola especialidad. Por parte de la institucionalidad de apoyo, se requerirá mayor flexibilidad en el diseño y aplicación de programas y servicios.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Modelo de asistencia integral para MiPyMEs de alojamiento turístico. (diseñado para el destino turístico “Santa Teresita, Provincia de Buenos Aires)

Tal como se fundamentó precedentemente el modelo de asistencia especializada para MiPyMEs, debe ir adoptando la siguiente forma y estructura organizativa a través de una base integrada de proveedores de servicios profesional, y administrada a efectos de ir conformando “un modelo integral”.

Para esta propuesta, se enfocará en la figura de “una comisión de idóneos”, bajo la siguiente estructuración:

1. La Coordinación: puede realizarse desde un organismo intermedio, para este caso se propone la “**Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares y Afines de Zona Centro del Partido de La Costa**”. En primer lugar, esta última es una institución legalmente constituida que nuclea a todos los emprendimientos del sector hotelero & gastronómico de la zona geográfica. En segundo lugar, tiene acceso a las organizaciones que la conforman, y está involucrada con el diagnóstico y necesidades del sector de manera integral. En el seno de la Asociación, se propone la creación de una subcomisión denominada “**unidad de integración especializada**”, la cual tendrá (en líneas generales) la capacidad de administrar y articular según los intereses y necesidades de las organizaciones con los diversos proveedores de asistencia técnica. Esta “subcomisión” será integrada por algunos de los asociados (idóneos) electos, con facultades para estas gestiones.
2. Función de la subcomisión: tal como se indicó precedentemente, integrada por un grupo de idóneos, tendrán como funciones:
 - ✓ colaborarán con el diagnóstico y detección de las necesidades de los asociados

- ✓ asistirán en la búsqueda del proveedor de servicios técnicos adecuado.
- ✓ Podrán formular un diagnóstico estratégico según las necesidades del sector.
- ✓ establecer los requerimientos de cambio y vincular a otras áreas de apoyo que complementen los servicios.
- ✓ será el nexo de la consultoría integral (independientemente de quién la lleve a cabo), que permita traducir y poner en un mismo plano las necesidades y ofertas de servicios de apoyo.
- ✓ Coordinar los esfuerzos para la implementación de proyectos asociativos
- ✓ asistir en la administración de los recursos; defina indicadores de desempeño.
- ✓ evaluar los resultados obtenidos en términos generales
- ✓ Impulsar y articular con los diferentes actores involucrados tanto públicos/privados, mixtos.
- ✓ asistir en la implementación, seguimiento y auditoría de las mejoras que se implementen entre los asociados.

3. Organizaciones disciplinares/ejecutoras: estarán conformadas por diversos actores del sector público y privado. Entre ellos: Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires; Universidades Públicas/Privadas con que posean formación disciplinar en turismo y hotelería; Unión de trabajadores del turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA); Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA); Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME Turismo); Instituciones Financieras públicas & privadas (bancos/financieras); Secretaría de Turismo de la Nación Argentina (SECTUR); Secretaría de Emprendedores y PyMEs (SEPYMES).

En primera instancia son las Organizaciones/Instituciones con mayor grado de injerencia y pertinencia a partir de las necesidades puntuales del sector bajo estudio. A futuro, podrán incluirse otras que aporten valor a los propósitos y objetivos de la unidad de asistencia integral.

4. Estructura de base integrada por proveedores de servicios profesional:

la estructura que se propone a continuación, se consolidará en formato digital, la cual tendrá dominio “organización” (.org), se alojará en la nube, accederán los asociados y su webmaster será la subcomisión responsable de la coordinación y administración del sistema integral de asistencia técnica.

A continuación, la Ilustración 2, esquematiza la estructura de asistencia integral para MiPyMEs de alojamiento turístico, estructurada en tres grandes áreas de competencias:

Ilustración 2. Estructura de asistencia integral para MiPyMEs de alojamiento turístico

Fuente: elaboración propia.

Establecida la estructura de asistencia en tres grandes áreas de competencias (financiamiento/organización, asistencia técnica y promoción) se pretende representar de alguna manera la forma que adoptará la base de datos con la información y disposición de la información de forma sucinta, tal como se refleja en la Tabla 58. Posteriormente en “[anexo organizaciones/unidades ejecutoras](#)” se ofrece un resumen con información sustantiva sobre las organizaciones participantes.

Tabla 58. Base integrada de proveedores (organizaciones – unidades ejecutoras) de servicios profesional para MiPyMEs de alojamientos turísticos.

Institución / Fuente	Detalle	IP	Breve resumen	Financiamiento	Capacitación	Incentivos	Créditos	Préstamos y Subsidios	Otros
1-Academia Santo Domingo	Capacitación financiada 100% por el Estado	https://goo.gl/LxaUss	resu 2\99.docx		X				
2-AFIP	PyMEs. Régimen de Crédito Fiscal. Programa de Capacitación PyME	https://goo.gl/MHWCx3	resu 2\100.docx		X				
3-Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior)	Primer Crédito PyME	https://goo.gl/xnuwuH	resu 2\61.docx				X	X	
4-Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior)	Plan Belgrano Productivo	https://goo.gl/4RTHM3	resu 2\62.docx				X	X	
5-Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior)	Línea PyMEs	https://goo.gl/cmVySg	resu 2\63.docx				X	X	
6-Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior)	Financiación de Inversiones	https://goo.gl/CqaqQL	resu 2\64.docx	X					
7-Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior)	Financiación de Leasing	https://goo.gl/9nTps2	resu 2\65.docx	X					
8-Banco Comafi	Financiación corto plazo	https://goo.gl/99bywL	resu 2\74.docx	X					
9-Banco Comafi	Líneas de Mediano y Largo Plazo	https://goo.gl/QiJg8E	resu 2\75.docx	X					
10-Banco Comafi	Líneas Especiales de Financiación	https://goo.gl/oU1cFw	resu 2\76.docx	X					
11-Banco credicoop	Créditos para el cuidado del medio ambiente e implementación de sistemas de calidad	https://goo.gl/Vr7tjQ	resu 2\67.docx				X	X	
12-Banco credicoop	Créditos para compra de Bienes de Capital a Tasa 0	https://goo.gl/tmjPHt	resu 2\68.docx				X	X	
13-Banco credicoop	Créditos de Evolución	https://goo.gl/g7pt4n	resu 2\69.docx				X	X	
14-Banco credicoop	Sociedades de Garantía Recíproca	https://goo.gl/ZqW1K8	resu 2\70.docx				X	X	

15-Banco credicoop	créditos	https://goo.gl/Qj2vUF	resu 2\71.docx				X	X	
16-Banco credicoop	Leasing	https://goo.gl/fes5eG	resu 2\72.docx				X	X	
17-Banco credicoop	Créditos en dólares	https://goo.gl/kEXcVW	resu 2\73.docx				X	X	
18-Banco Frances	Financiación Fontar	https://goo.gl/SYUy9v	resu 2\77.docx	X					
19-Banco Galicia	Préstamos para Pymes	https://goo.gl/7FP4wA	resu 2\78.docx	X			X	X	
20-Banco Hipotecario	Línea de créditos para la inversión productiva	https://goo.gl/s6qb4A	resu 2\66.docx				X	X	
21-Banco interamericano de Desarrollo	Pequeñas y medianas empresas	https://goo.gl/Ry9zt6	resu 2\92.docx	X	X				
22-Banco Nación	créditos	https://goo.gl/jfsHCx	resu 2\60.docx				X	X	
23-Banco Patagonia	Financiamiento	https://goo.gl/TsmpKF	resu 2\80.docx	X			X	X	
24-Banco Supervielle	Préstamo a corto Plazo	https://goo.gl/bpuZwE	resu 2\79.png				X	X	
25-CAFESG (Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande) E.R.	PROGRAMAS DE APOYO A EMPRENDEDORES, PYMES Y MIPYMES	https://goo.gl/rEcXt1	resu 2\31.docx	X					
26-CAFESG (Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande) E.R.	PROGRAMAS DE CAPACITACION LABORAL	https://goo.gl/tqQZhu	resu 2\32.docx		X				
27-Centro Pyme ADENEU	Programas de Capacitación	https://goo.gl/CiBqLs	resu 2\98.docx		X				
28-cepyme formación	CEOE CEPYME Formación	https://goo.gl/Q9o1hf	resu 2\7.docx		X				
29-cepyme formación bonificada	Gestión Bonificación de la Formación Programada por las Empresas	https://goo.gl/LD7t84	resu 2\8.docx				X		

30-CESYT	Capacitación profesional	https://goo.gl/E3aK71	resu\30+ Detalles disponibles en web		X				pasantías/prácticas pre-profesionales
31-emprende pyme	Incentivos al emprendedor y pymes	https://goo.gl/925QTG	resu 2\2.docx			X			
32-emprende pyme	Marketing online para Pymes	https://goo.gl/ypwN4A	resu 2\3.docx						X
33-emprende pyme	Ayudas económicas	https://goo.gl/TN7Kb3	resu 2\4.docx					X	
34-emprende pyme	Cursos para autónomos	https://goo.gl/UDZa8B	resu 2\5.docx		X				
35-Fonapyme	FONAPYME 2016	https://goo.gl/LM7J9S	resu 2\58.docx				X		
36-Fonapyme	El Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro	https://goo.gl/oGyQ1X	resu 2\59.docx				X	X	
37-Gobierno de Entre Rios	Créditos productivos para inversiones de Pymes	https://goo.gl/W5eJ2h	resu 2\36.docx	X			X		
38-IEA	Capacitación profesional	https://goo.gl/5bYXWp	Resu\38 + Detalle en página web		X				pasantías/prácticas pre-profesionales
39-IFTS 23 Instituto de Formación Técnica Superior	Capacitación profesional	https://goo.gl/Fd8SRf	Resu\39\+ detalle en página web		X				pasantías/prácticas pre-profesionales
40-Inst. Sup. Perito MORENO	Capacitación profesional	https://goo.gl/VnGQBv	Resu\40+ detalle en página web		X				pasantías/prácticas pre-profesionales
41-Instituto Nacional del Emprendedor	Formación empresarial para mipymes	https://goo.gl/7vVNUu	resu 2\38.docx	X	X			X	
42-Instituto Nacional del Emprendedor	Fomento a la adquisición del modelo de franquicias	https://goo.gl/QpSGTc	resu 2\39.docx	X				X	
43-Instituto Nacional del Emprendedor	Incorporación de Tecnologías de información y comunicaciones a las micro y medianas empresas.	https://goo.gl/WDz6uG	resu 2\40.docx	X				X	

44-Instituto Nacional del Emprendedor	Desarrollo de capacidades empresariales	https://goo.gl/bUqksq	resu 2\41.docx	X				X	
45-Instituto pyme	Programas del Instituto PYME para el Desarrollo Empresarial	https://goo.gl/tuj7nq	resu 2\23.docx	X	X				
46-ISEHG	Capacitación profesional	https://goo.gl/hPjn8c	Resu\46+ detalles en página web		X				pasantías/prácticas pre-profesionales
47- ISET 56 (Instituto superior en Educación Técnica)	Capacitación profesional	https://goo.gl/F8j8uY	Resu\47+ detalle en página web		X				pasantías/prácticas pre-profesionales
48-LA SUISSE - CEPEC	Capacitación profesional	https://goo.gl/RqE48e	Resu\48+ detalle en página web		X				pasantías/prácticas pre-profesionales
49-Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva	Programa de Fortalecimiento de la competitividad de las PYMES y creación de empleo en Argentina	https://goo.gl/uHmCtk	resu 2\15.docx		X				
50-Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva	Suministros para Publicaciones del Prog. de Fortalecimiento de la Competitividad de las PYMES y creación de empleo	https://goo.gl/dz7R7U	resu 2\16.docx		X				
51-Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva	Programa Fortalecimiento de la Competitividad de las PYMES y Creación de Empleo en la Argentina	https://goo.gl/BveHLP	resu 2\17.docx		X				
52-Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva	Subsidios Producción más limpia	https://goo.gl/12dofv	resu 2\54.docx					X	
53-Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva	Créditos a empresas	https://goo.gl/8quNnL	resu 2\55.docx				X		
54-Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva	Crédito Exporta	https://goo.gl/EtZJnE	resu 2\56.docx				X		
55-Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva	ANR TEC 2016 C2	https://goo.gl/fETkbnx	resu 2\57.docx	X				X	

56-Ministerio de Producción	Producción presentó programas y financiamiento para que las PyMEs incorporen diseño	https://goo.gl/Dh6iZR	resu 2\20.docx	X					
57-Ministerio de Producción	Programa PRESOFT	https://goo.gl/iqgFz1	resu 2\81.docx	X					
58-Ministerio de Producción	Con el objetivo de impulsar el desarrollo de las Micro	https://goo.gl/zkGAmx	resu 2\82.docx	X			X		
59-Ministerio de Producción	Régimen de Bonificación de Tasas	https://goo.gl/NUWvdt	resu 2\83.docx	X			X		
60-Ministerio de Producción	Sociedades de Garantía Recíproca – SGR	https://goo.gl/RKuXZg	resu 2\84.docx				X		
61-Ministerio de Producción	El programa busca reducir el riesgo crediticio de las Sociedades de Garantía Recíproca	https://goo.gl/74beAg	resu 2\85.docx	X					
62-Ministerio de Producción	Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONAPYME)	https://goo.gl/jb4kSv	resu 2\86.docx	X			X		
63-Ministerio de Producción	Capacitación PyME	https://goo.gl/jxR1Yh	resu 2\87.docx		X				
64-Ministerio de Producción	PAC – Empresas	https://goo.gl/UNssXC	resu 2\88.docx	X					
65-Ministerio de Producción	Expertos PyME	https://goo.gl/8sTZAW	resu 2\89.docx				X		
66-Ministerio de Producción	PAC – Conglomerados Productivos	https://goo.gl/TAmLzW	resu 2\90.docx	X					
67-Ministerio de Producción	Sistemas Productivos Locales	https://goo.gl/4rBTrk	resu 2\91.docx	X	X				
68-Ministerio de Producción	Lanzan dos nuevas líneas de financiamiento para PyMES productoras de software	https://goo.gl/mxEPEu	resu 2\93.docx	X					
69-Ministerio de trabajo, empleo y Seguridad Social	Crédito Fiscal	https://goo.gl/BGw525	resu 2\6.docx				X		
70-Proconsul Consultora en Proyectos	Subsidios para inversión en I+D / Emprendedores / Proyectos de Capacitación	https://goo.gl/s9mZh7	resu 2\10.docx					X	
71-Santander Río	Santander Río lanzó el primer Programa de Fortalecimiento de la Gestión PyME	https://goo.gl/e37LYe	resu 2\22.docx	X					
72-Sepyme	FONDYF – Capital de Trabajo	https://goo.gl/b4PxZP	resu 2\9.docx				X		

73-Univ. Belgrano	capacitación profesional / asistencia técnica	www.ub.com.ar	Resu\2\73+info web institucional		X				pasantías/prácticas pre-profesionales
74-Universidad Nacional de Lanús	Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico	https://goo.gl/UjoXkx	Resu\2\74+info web institucional						Consultoría/pasantías/prácticas pre-profesionales
75-Universidad Nacional de Quilmes	Unidad Ejecutora: Gestión, Consultoría y Desarrollo del Sector Hotelero Gastronómico	https://goo.gl/iG2P2p	Resu\2\75+info web institucional		X				Consultoría/pasantías/prácticas pre-profesionales
76-UTN	capacitación profesional / asistencia técnica	https://goo.gl/n846m5	Resu\2\76+info web institucional		X				Consultoría/pasantías/prácticas pre-profesionales

Nota: La base integrada de proveedores de servicios profesional estará alojada en la nube. Aquí se presenta un extracto de la propuesta, pudiéndose observar por columna los servicios que ofrecer: financiamiento, capacitación, incentivos, créditos Préstamos y Subsidios y otros servicios.

Fuente: elaboración propia.

Reflexiones finales sobre la propuesta de asistencia técnica especializada

Los procesos de transformación productiva que afrontan las organizaciones PyMEs, requieren también de un reacomodamiento del sistema de soporte externo, incluyendo los servicios de distinto tipo para apoyar el mejoramiento de gestión.

Las necesidades de cambio integral en las PyMEs requieren por su parte un tipo de asistencia integral que requerirá una visión más global y una coordinación interinstitucional por parte de los prestadores de servicios.

Al comparar la asistencia integral con la asistencia especializada, la primera ofrece algunas ventajas que conviene tener en cuenta:

- * Se tiene una mayor garantía de que la asistencia técnica o financiera va a ser mejor asimilada y aprovechada por la empresa, evitando así el desperdicio de recursos. □ La asistencia técnica o financiera va a estar integrada a una oferta diseñada en una perspectiva integral de cada empresa, lo que apunta a garantizar una mayor efectividad e impacto de su programa de asistencia.

- * Permite a cada institución concentrar sus esfuerzos en las áreas donde es experta, apoyándose en las demás instituciones del programa para aquellas áreas de la asistencia en las que no tiene ventajas y que resultan imprescindibles para garantizar los resultados.
- * Se hace posible segmentar el mercado de la asistencia, permitiendo una mayor especialización de cada institución en el marco de una oferta más completa.
- * Permitiría diagnósticos de empresas y planificación de la asistencia, así como en seguimiento, control y evaluación ex-post.
- * Posibilita su ensamble real con un plan Regional de Desarrollo y la Política del sector hotelero gastronómico.

Adicionalmente, debe señalarse que el desarrollo de la asistencia integral acentúa todavía más el problema de la necesidad de establecer mecanismos de interface que ayuden a transformar necesidades generales en requerimientos específicos que puedan ser procesados por el sistema.

Esto debe mejorar la capacidad institucional de proveer a las PyMEs lo que requieren y no aquello que ofrecen programas genéricos sin la posibilidad de detectar y atender demandas más específicas y diferenciadas.

Anexo: Organizaciones/Unidades ejecutoras y programas

A continuación, se ofrece una sucinta descripción de las principales acciones, productos y servicios que brindan las organizaciones.

1 - Academia Santo Domingo (ASD): capacitaciones 100% financiadas por el estado

Somos una Fundación que forma y educa personas contribuyendo a sus proyectos de vida, comprometidos con la ciencia, la tecnología, la innovación y el desarrollo humano.

ASD Empresas, diseña, proyecta y ejecuta programas de capacitación empresarial a través de las diversas líneas de financiamiento que provee el estado. Estos subsidios son aplicados tanto a las Pyme como a grandes empresas, permitiendo capacitar a la totalidad del personal de la organización tanto en temáticas relacionadas a oficios como a informática, administración, gestión y desarrollo de competencias laborales. Esta área cuenta con un staff docente de consultores en capacitación de primer nivel, de extensa trayectoria en la formación, consultoría y asesoría técnica tanto en pymes como en empresas de mayor envergadura.

ASD gestiona íntegramente el subsidio sin costo para la empresa, diseñando y dictando las actividades de capacitación a medida de las necesidades de cada empresa demandante.

Ejecutamos capacitaciones desde:

SEPYME Secretaría de la Pequeña y mediana Empresa y Desarrollo Regional

a- Programa de Crédito Fiscal para Capacitación: Es un Subsidio Nacional destinado a promover acciones de capacitación. Otorga un Certificado para pagar impuestos nacionales equivalente al 100% del valor invertido en honorarios.

b- Pacc: tiene por objetivo facilitar el acceso de las Pymes a servicios externos profesionales de asistencia técnica y al crédito bancario para financiar proyectos de inversión de mediano y corto plazo. PACC le permite a las PyMEs potenciar la competitividad e incrementar su presencia en el mercado, gracias a la implementación de Proyectos de Desarrollo Empresarial (PDE) cofinanciados.

c- Programa Nacional de Capacitación PROCAPS: Este programa otorga capacitación gratuita orientada a propietarios, staff gerencial y directivo, y a los

mandos medios de las pymes a través de entidades sin fines de lucro que actúan como unidades capacitadoras. La SEPYME otorga el 100% de los gastos en honorarios docentes que demanden las actividades de formación.

Ministerio de Trabajo de la Nación

Crédito Fiscal: Incentivos para Pymes y grandes empresas que generen proyectos de capacitación para los trabajadores. Se financian proyectos de hasta \$300.000 para que las empresas capaciten a trabajadores ocupados y desocupados. Por el costo de la inversión se otorgan certificados de crédito para cancelar los impuestos detallados en la normativa.

Algunas empresas que nos eligieron:

Tarjeta Kadocard: capacitación a la totalidad de la estructura en herramientas informáticas. Capacitación a jefes y mandos medios en Liderazgo, Comunicación e Inteligencia Emocional.

Harriague y Asoc: capacitación a mandos medios en Inteligencia Emocional

Denimed SRL: capacitación a directivos y mandos medios en Liderazgo desde la Inteligencia Emocional y a personal del ventas en Desarrollo comercial y MKT estratégico.

Cordiez: capacitación de la totalidad del personal en herramientas informáticas, capacitación E-learning de personal de otras plazas.

Corebi SA: capacitación al personal de la organización en Comunicación Eficaz

Telemercado: capacitación para supervisores y gerentes en Comunicación eficaz y Liderazgo

2 – AFIP: PyMEs. Régimen de Crédito Fiscal. Programa de Capacitación PyME

Se convoca a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de todo el país a la presentación de Proyectos a ejecutarse en el marco del Programa de Capacitación PyME bajo el Régimen de Crédito Fiscal con el fin de que, a través del incentivo de la capacitación del personal de las Pequeñas y Medianas Empresas, se promueva su crecimiento, desarrollo y productividad resultando política prioritaria del Gobierno Nacional todos los temas vinculados a dicho sector. Siguiendo el mismo objetivo, se hace necesario, ampliar el acceso a la capacitación a todas las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

cualquiera sea su actividad, salvo las que expresamente están excluidas por la normativa vigente.

BENEFICIARIOS

“MIPYMES” según la Resolución [SEPyME N° 24/01](#) y sus modificatorias, excepto las que desarrollen actividades excluidas en el Artículo 3° de la misma.

No estarán habilitadas a presentar proyectos las empresas solicitantes que registren deudas fiscales nacionales y/o previsionales exigibles por este organismo.

PROYECTOS ELEGIBLES

Serán elegibles aquellos proyectos que contengan actividades de capacitación tendientes a la mejora de la productividad de las MIPYMES encuadrados en alguna de las siguientes modalidades:

Capacitaciones cerradas o “dentro de la empresa” (Modalidad 2): serán aquellas capacitaciones que se realicen exclusivamente para una empresa en particular, dirigidas a un mínimo de 3 empleados.

Capacitaciones abiertas (Modalidad 2): serán aquellas capacitaciones ofrecidas por Universidades públicas, privadas y demás Instituciones acreditadas.

Capacitaciones para empresas dentro de la cadena de valor (Modalidad 1): Empresas MIPYMES o no MIPYMES podrán ceder su cupo de Crédito Fiscal para que empresas MIPYMES dentro de su cadena de valor realicen capacitaciones abiertas. Las capacitaciones deben ser recibidas por empleados en relación de dependencia de la “MIPYME” beneficiaria, presidente/vicepresidente o socios gerentes, de acuerdo al tipo societario que corresponda, siempre que mantengan esta condición durante todo el período de la capacitación, bajo apercibimiento de perder el derecho al beneficio proporcional a la baja operada. En los casos que el proyecto contemple la capacitación del presidente, vicepresidente o socio gerente, deberá asimismo comprender al menos a 1 empleado en relación de dependencia de la empresa.

Las empresas podrán presentar un solo proyecto en el presente año, no estando limitada la cantidad de actividades de capacitación que contenga.

No serán elegibles en la presente convocatoria capacitaciones fuera de la REPÚBLICA ARGENTINA.

3 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Primer Crédito PyME

Las PyMEs cuentan con una línea de crédito pensada para facilitarles el acceso al financiamiento de inversión a largo plazo.

Condiciones financieras

Requisitos

MiPYMEs (según resolución 11/2016 de la SEPYME).

Poseer al menos una cuenta corriente en alguna entidad financiera autorizada por el BCRA.

No haber accedido en los últimos 24 meses a un crédito bancario de largo plazo (Financiación de 36 meses o más –excluye Leasing).

Destinos

Financiar proyectos de inversión y la adquisición de bienes de capital muebles, registrables o no, en el marco de una decisión de inversión, destinados a las distintas actividades económicas. Comprende también el financiamiento de proyectos de reconversión y modernización productiva de los distintos sectores económicos que mejoren la competitividad en los mercados doméstico y externo.

Amplio Alcance

Comprende a todos los sectores que motorizan la economía y la producción (industria, minería, agropecuario, comercio, servicios y construcción).

Monto a financiar

Hasta el ochenta por ciento (80%) del monto total de la inversión excluido el Impuesto al Valor Agregado.

Límites

Máximo \$ 5 millones / Mínimo \$ 500 mil.

Moneda

\$ (Pesos).

Tasa de Interés

Variable (Badlar Bancos Privados + 450 pb.) con un máximo de 16%. (1)

Plazo

Hasta 84 meses.

Garantías

A satisfacción del BICE.

Período de Gracia

Hasta 24 meses.

Sistema de amortización: francés.

4 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Plan Belgrano Productivo

A las PyMEs del Norte Grande les acercamos una línea de crédito para inversión productiva con condiciones especiales para su desarrollo.

Condiciones financieras

Requisitos

Ser MiPYMEs (Resolución 24/2001 y modificatorias de la SEPYME).

Estar radicada en alguna de las siguientes provincias: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Misiones, Santiago del Estero, Corrientes, Formosa o Chaco.

Destinos

Financiar proyectos de inversión y adquisición de bienes de capital nuevos de origen nacional y adquisición de bienes de capital nuevos de origen extranjero respecto de los cuales no existan sustitutos de producción nacional.

Monto a financiar

Hasta el ochenta por ciento (80%) del monto total de la inversión excluido el Impuesto al Valor Agregado.

Monto máximo

Hasta \$ 10 millones.

Moneda

\$ (Pesos).

Tasa de Interés

Variable (Badlar Bancos Privados + 450 pb.) con un máximo de 16%. (1)

Plazo

Hasta 84 meses.

Garantías

A satisfacción del BICE.

Período de Gracia

Hasta 24 meses (solo para el capital).

Sistema de amortización

Francés o alemán.

5 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Línea PyMEs

Acceda a nuestro crédito de largo plazo para inversión productiva con condiciones financieras especiales para su PyME.

Condiciones financieras

Beneficiarios

Los demandantes de crédito deben ser personas físicas con domicilio real en la República Argentina o personas jurídicas que tengan su domicilio o el de su sucursal, asiento o el de cualquier otra especie de representación permanente en la República Argentina.

Destino

Financiar proyectos de inversión y la adquisición de bienes de capital muebles, registrables o no, en el marco de una decisión de inversión, destinados a las distintas actividades económicas comprendidas en los sectores productores de bienes y servicios. Comprende también el financiamiento de proyectos de reconversión y modernización productiva de los distintos sectores económicos que mejoren la competitividad en los mercados doméstico y externo.

Monto a Financiar

Hasta el ochenta por ciento (80%) del monto total de cada proyecto excluido el Impuesto al Valor Agregado.

Máximo a Financiar

El monto máximo de crédito a otorgar es de Pesos ochenta millones (\$ 80.000.000) o, su equivalente en Dólares.

Moneda del Préstamo

Pesos o Dólares.

Servicios de Interés

En pagos de periodicidad constante como máximo semestrales.

Tasa de Interés

Préstamos en pesos: Será variable, conformada por la tasa Badlar Bancos Privados más un margen de 450 puntos básicos, con un tope de tasa fija 22%.
Préstamos en dólares: Tasa Libor más el spread que el BICE determine en cada caso.

Garantía: a satisfacción del BICE.

Plazo Máximo del Crédito

Préstamos en pesos: hasta 15 años. Préstamos en dólares: hasta 10 años.

Período de Gracia

Hasta 2 años.

Sistema de Amortización

Francés o alemán.

Frecuencia de Amortización

En cuotas de periodicidad constante. Como máximo semestrales.

Cancelación Anticipada

El beneficiario puede cancelar el crédito total o parcialmente en cualquier momento, para lo cual debe notificar fehacientemente al BICE con una anticipación no menor a los 5 días hábiles de la fecha en que desee realizar la cancelación anticipada.

6 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Financiación de Inversiones

Ofrecen a la actividad productiva en general financiación para las inversiones en bienes de capital y proyectos de inversión en bienes y servicios, a través de Entidades Financieras.

Condiciones financieras

Beneficiarios

Personas físicas con domicilio real en la República Argentina o personas jurídicas que tengan su domicilio o el de su sucursal, asiento o el de cualquier otra especie de representación permanente en la República Argentina. A través de las entidades financieras autorizadas por el Banco Central de la República Argentina que resulten elegibles para el BICE.

Destino

Proyectos de inversión en bienes y servicios que propongan llevar adelante los distintos sectores productivos de la economía. Comprende también el financiamiento de proyectos de reconversión y modernización productiva de los distintos sectores económicos que mejoren la competitividad en los mercados doméstico y externo.

Porcentaje de Financiación

Hasta el 85% del monto total de cada proyecto incluido el Impuesto al Valor Agregado. Quedan excluidos de este financiamiento: La adquisición de

inmuebles, campos y terrenos, las reparaciones y construcciones de edificios residenciales, la adquisición de vehículos automotores que no tengan un uso comercial, industrial y de servicios.

Máximo a financiar

El monto máximo de crédito a otorgar a una empresa es de Pesos doscientos millones (\$ 200.000.000).

Moneda del Préstamo

Pesos o el equivalente en Dólares Estadounidenses. El BICE, a su solo criterio, puede otorgar financiamientos en otras monedas.

Servicios de interés

En pagos de periodicidad constante como máximo semestrales.

Tasa de interés

Fijada por el BICE en cada caso. La tasa de interés que abona el tomador final del crédito se pacta libremente con la Entidad Financiera que intervenga en la operación.

Garantía

A satisfacción del BICE.

Plazo máximo del crédito

10 años para operaciones en pesos y de hasta 5 años para operaciones en dólares.

Sistema de amortización

Se determina caso por caso conforme los requerimientos de la operación.

Frecuencia de amortización

En cuotas de periodicidad constante. Como máximo semestrales.

7 - Banco BICE (Banco de inversión y comercio exterior): Financiación de Leasing

Ofrecemos a la actividad productiva en general financiación para las inversiones en bienes de capital, bajo la modalidad de contratos de Leasing Financiero, a través de Entidades Financieras y Empresas de Leasing.

Condiciones financieras

Beneficiarios

Personas Físicas, con domicilio real en la República Argentina, o Personas Jurídicas que tengan su domicilio o el de su sucursal, asiento o el de cualquier otra especie de representación permanente en la República Argentina. Quedan excluidos los Consumidores Finales ante el I.V.A.

A través de:

- a) Las Entidades Financieras (EFIS) autorizadas por el Banco Central de la República Argentina, que resulten elegibles para el BICE, cuando estas sean las adquirentes y dadoras de los bienes que constituyen el contrato de Leasing.
- b) Los Dadores que revistan el carácter de Empresas que tengan por objeto principal la celebración de contratos de Leasing, cuando estas sean las adquirentes y dadoras de los bienes que constituyen el contrato de Leasing.

Destino

Bienes de capital nuevos, muebles o inmuebles, seleccionados o definidos por el Tomador, destinados a las distintas actividades económicas que generen valor agregado comprendidas en los sectores productores de bienes y servicios.

Se excluye de este programa los vehículos automotores que no tengan uso comercial, industrial o de servicios. Se excluye expresamente la modalidad “sale & lease back”, así como Leasing sobre bienes usados, excepto en el caso de inmuebles, los que se analizarán a exclusivo criterio del BICE.

Monto máximo a Financiar

\$ 30 millones o su equivalente en dólares

Plazo Máximo del Crédito

El plazo máximo a otorgar bajo la modalidad de Leasing es de hasta 121 meses (A efectos de determinar el plazo máximo de financiación a otorgar, se considera la vida útil de los bienes a dar en Leasing de mayor duración, que para los inmuebles no destinados a vivienda es de 50 años, de los cuales el contrato tiene que tener una duración de al menos el 20% de dicha vida útil.)

Moneda del Préstamo

Pesos o el equivalente en Dólares Estadounidenses. El BICE, a su solo criterio, puede otorgar financiamientos en otras monedas.

Servicios de Interés

En pagos de periodicidad constante como máximo semestrales.

Tasa de Interés

Es determinada en cada caso por el BICE. A su vez, la tasa de interés para el Tomador será pactada libremente entre las partes que intervengan en la operación.

Garantía: A satisfacción del BICE

8 - Banco Comafi - Financiación - Líneas de Corto Plazo

Acuerdo de Sobregiro en Cuenta Corriente
Descuento de Cheques de Pago Diferido
Valores Negociados
Pago anticipado de Cupones de Tarjetas de Crédito
Descuento de Documentos Comerciales
Préstamos a Tasa 0%
Préstamo PYME 48HS
Préstamo Financiero Comafi
Préstamo Financiero con aval de SGR
Línea de Crédito Aguinaldo
Línea de Crédito para Consorcios
Prefinanciación de Exportación en U\$S
Financiación de Importación en U\$S

9 - Banco Comafi - Pymes, productos:

- Financiación
- Líneas de Mediano y Largo Plazo
- Préstamo Financiero Comafi
- Línea de Crédito para Consorcios
- Préstamo Financiero con aval de SGR
- Préstamo Financiero Comafi con Garantía Prendaria
- Préstamo Financiero Comafi con Garantía Hipotecaria
- Leasing

10 - Banco Comafi - Pymes: Productos

Financiación
Líneas Especiales de Financiación
Líneas crediticias a tasas blandas destinadas a financiar tus proyectos y/o adquisiciones
Línea de Crédito BICE
Línea de Crédito PROCER
Línea de Crédito BID - San Juan
Línea de Crédito FONDEFÍN
Línea de Crédito SEPYME

11 - Banco Credicoop: Créditos para el cuidado del medio ambiente e implementación de sistemas de calidad:

Beneficiarios: Personas Humanas y/o Jurídicas, del sector privado que soliciten llevar a cabo proyectos de desarrollo tecnológico y soluciones integrales que permitan promover el cuidado y la preservación del medio ambiente, aplicando estrategias de prevención de la contaminación, optimizar el consumo de los recursos naturales y regular las actividades que tengan un efecto negativo en el ecosistema.

Proyectos financiables: producción limpia, biocombustibles, eficiencia energética, energías alternativas, riego presurizado, reducción de emisiones gaseosas, gestión de residuos, tratamiento de efluentes, cambios en la producción, implementación de sistemas de gestión de calidad ambiental según Normas ISO 9001 y 14001 respectivamente.

> Moneda: Pesos.

> Monto: Hasta el 80% de la inversión a realizar (excluido el IVA).

> Amortización: Sistema francés.

> Frecuencia: Del capital: Mensual.

> Cobro de Cuota: Con débito automático en Cuenta Corriente.

Por asistencia para la formulación y/o implementación del proyecto, podrá contactar a la Fundación Banco Credicoop (funpymes@bancocredicoop.coop) quienes cuentan con profesionales que le brindarán la asistencia técnica necesaria.

Créditos para adquisición de bienes:

Destino: Para la adquisición de todo tipo de bienes de capital (maquinaria, vehículos, etc) que se encuentren afectados al desenvolvimiento de la empresa. Se financia hasta el 80% del valor del bien (excluido el IVA).

Compra de edificios, galpones, oficinas afectados por la actividad comercial, hasta el 70% del valor del bien.

Para la construcción, remodelación, aplicación del inmueble afectado a la explotación, oficinas, depósitos y todo lo que su empresa necesite para mejorar las condiciones edilicias, hasta el 70% del valor del bien o presupuesto de obra, de ambos el menor.

Créditos a TASA 0% (*):

TASA: 0,00% - CFT 0,00%

Beneficiarios: Personas Físicas y Jurídicas, clientes de empresas adheridas a convenios con bonificación de tasas.

Moneda: Pesos.

Monto: Hasta el 80% de la inversión a realizar (excluido el IVA).

Mínimo: \$ 5.000.-

Máximo: \$ 1.000.000.-

Amortización: Sistema Alemán.

Frecuencia: Del capital: Mensual, trimestral o semestral.

Cobro de Cuota: Con débito automático en Cuenta Corriente.

[Consulte aquí las Empresas con Convenios a Tasa 0%](#)

Financiación de la actividad Hotelera y Gastronómica:

> Destino: Adquisición de vajilla, mobiliario, maquinaria y equipamiento de empresas relacionadas al mercado turístico.

Conservación de Edificio de Propiedad Horizontal:

> Destino: Mantenimiento de edificios de propiedad horizontal (refacción de fachadas, reemplazo de ascensores, calderas, equipos de refrigeración).

> Monto: Hasta 60% del presupuesto de obra.

12 - Banco Credicoop: Créditos para compra de Bienes de Capital

PLAZO	TASA (*)	CFT
6 MESES	0,00%	0,00%

Beneficiarios: Personas Humanas y Jurídicas, clientes de empresas adheridas a convenios con bonificación de tasas.

Moneda: Pesos.

Monto: Hasta el 80% de la inversión a realizar (excluido el IVA).

- Mínimo: \$ 5.000.-

- Máximo: \$ 1.000.000.-

Plazo Máximo: 6 meses.

Tasa: Hasta 6 meses: 0,00% TNA Vencida Fija. – CFT 0,00%: Personas Jurídicas con Fianza Personal.

Amortización: Sistema Alemán.

Frecuencia: Del capital: Mensual.

Cobro de Cuota: Con débito automático en Cuenta Corriente.

Consulte aquí las Empresas con Convenios a Tasa 0%

Por Otros Plazos y condiciones consultar en su Filial.

Sujeto a aprobación crediticia y al cumplimiento de las condiciones de otorgamiento de Banco Credicoop CL. (*) CFTNA (Costo Financiero Total Nominal Anual): 0,00%; TNA (Tasa Nominal Anual) 0,00%; TEA (Tasa Efectiva

Anual) 0,00%. Para créditos otorgados a 6 meses a personas jurídicas con garantías personales. Moneda: Pesos. Destinado a Cartera Comercial.
CFT: 0,00%

13 - Banco Credicoop: Créditos de Evolución

Crédito Capital de Trabajo:

Destino: Gastos relacionados con el giro comercial (Compra de insumos y materias primas, facilidades a los clientes, pago a proveedores).

Gastos: Sin gastos de otorgamiento.

Amortización: Mensual, sistema francés.

- Descuento de cheques de pago diferido:

- > Destino: Para crecer en ventas, con la seguridad de contar con el financiamiento de las mismas, a través del descuento de los cheques de pago diferido.> Para descontar sus cheques puede descargar el formulario 3468

Este formulario deberá ser firmado ante un funcionario del Banco Credicoop por el representante legal o apoderado de la empresa.

- > También, adelante el cobro de sus cheques realizando el descuento de los mismos de forma ágil y práctica a través de la Banca Internet Empresaria.

- > Sin costo adicional

- > Información al instante de todos los cheques disponibles depositados en custodia.

- > Liquidación inmediata de los fondos.

- Adelanto en Cuenta Corriente:

- > Destino: Para atender las necesidades eventuales de caja, obteniendo fondos de manera ágil y hasta el límite asignado.

- Crédito Capital de Trabajo:

- > Destino: Gastos relacionados con el giro comercial (compra de insumos y materias primas, facilidades a los clientes, pago a proveedores).

- Financiación de Importaciones en Pesos.

- > Destino: Financiación de importaciones en distintas modalidades; Pagos anticipados, cobranzas a las vista y cartas de créditos a la vista.

- Ferias Nacionales e Internacionales:

- > Destino: Alquiler, diseño e instalación del stand, catálogos y material de difusión, alquiler de equipos, flete y seguros, pasaje y alojamiento de los participantes.

- Aguinaldo:

Le proponemos una línea de crédito especial para ayudar a su empresa a afrontar estos compromisos estacionales.

- > Sin gastos de otorgamiento.
- > Asignación automática sobre la calificación vigente.
- > Sin presentar documentación adicional.
- > Bonificación de la Tasa si los haberes se acreditan en nuestra Entidad.

14 - Banco Credicoop: Sociedades de Garantía Recíproca

Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) son sociedades comerciales que tienen por objeto facilitar el acceso al crédito de las PyMES a través del otorgamiento de garantías para el cumplimiento de sus obligaciones.

Esta actividad la pueden realizar a través de la emisión de avales financieros (préstamos), técnicos (cumplimiento de contratos) o mercantiles (ante proveedores o anticipo de clientes).

A su vez las SGR pueden brindar a sus socios asesoramiento técnico, económico y financiero en forma directa o a través de terceros.

Integrantes:

Socios partícipes de una SGR: Titulares de pequeñas y medianas empresas, sean personas humanas o jurídicas.

Socios protectores de una SGR: Pueden ser personas humanas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que realicen aportes al capital social y al Fondo de Riesgo de las SGR. Detentan como máximo el 50% del Capital Social. El Fondo de Riesgo está destinado a dar sustento a las garantías que otorga la SGR

15 - Banco Credicoop: Créditos

- Beneficiarios: Cooperativas MiPyMEs
- Destino: Proyectos de inversión, adquisición de maquinarias, equipos, construcción o ampliación de inmuebles.
- Moneda: Pesos.
- Amortización: Sistema Francés.

Condiciones de otorgamiento: sujetas a evaluación crediticia de Banco Credicoop C.L.

16 - Banco Credicoop: Leasing

Sistema ideal para atender las necesidades de modernización y reequipamiento de las Pymes.

¿Por qué Leasing Credicoop?

- > Es una herramienta para facilitar la incorporación de bienes a la Pyme, a través de un contrato de alquiler con opción de compra.
- > Permite la modernización de maquinaria, rodados, equipamiento.
- > Reemplazo de bienes amortizados.
- > Utilizar el bien recibido generando ingresos, mientras se abona el canon.
- > Amortización: Canon mensual, trimestral o semestral, según las posibilidades del flujo de fondos de la empresa.

Beneficios del Leasing para el Tomador:

- > Financia el 100% del valor del bien.
- > Los contratos de Leasing son en moneda local.
- > No inmoviliza capital de trabajo.
- > Deduce el IVA mensualmente en cada canon.
- > Deducción del total de cánones pagados en el plazo del contrato en el Impuesto a las Ganancias.
- > No tributa en el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta

Beneficios del Leasing para las Pyme o Empresas Vendedoras:

- > Credicoop dispone de una amplia Red de Filiales, lo cual facilita sus ventas en todo el país.
- > Cobro al contado de sus ventas.
- > Sus clientes tienen a su alcance los instrumentos financieros adecuados para adquirir en forma eficiente y segura los bienes que la Pyme comercializa.

Partes e Instrumento:

- > Tomador: Es la Pymes o Empresa Asociada, persona física con actividad comercial, industrial, de servicios y/o agropecuaria, que suscribe el contrato.
- > Dador: Es el dueño del bien durante la vigencia del contrato.
- > Canon: Pagos periódicos que asume el Tomador por el derecho a uso del bien. Incluye interés, seguros e IVA.
- > Contrato: Es el instrumento legal que formaliza la operación, regida por la Ley 25.248.
- > Plazo: Superior al 50% de la vida útil del bien.

Bienes sujetos de Leasing:

- > Equipos de computación y accesorios de informática.
- > Autos, camiones y camionetas.
- > Acoplados, semirremolques y cisternas.
- > Máquinas viales.
- > Auto elevador.
- > Grúas.
- > Máquinas para la construcción.
- > Maquinaria y equipos industriales.
- > Equipos de precisión: Instrumentos de laboratorio.
- > Instrumental y equipos de uso profesional.
- > Maquinaria para la producción agropecuaria.

Pasos del Leasing:

- 1- El Asociado, o futuro Asociado, elige el bien a adquirir e inicia el trámite en la Filial respectiva.
- 2- El Asociado y el Banco firman el contrato. El Banco Credicoop trata con el Proveedor sugerido, compra el bien a ser dado en Leasing lo registra y contrata los seguros adecuados.
- 3- El bien puede ser origen nacional o importado, ocupándose el Banco de importarlo en este último caso.
- 4- Se produce la entrega del bien para ser usado durante el plazo del contrato. El Asociado paga la tarifa y mantiene en buen estado el bien alquilado mientras lo usa, con opción a compra.
- 5- Al final del contrato, el Asociado hace uso de la opción de compra, paga dicho valor residual y el bien pasa a su propiedad.

17 - Banco Credicoop: Créditos en dólares - Capital de Trabajo

Beneficiarios: Productores, procesadores o acopiadores de bienes, que cuenten con contrato de venta en firme de sus mercaderías a un exportador, con precio fijado en moneda extranjera y se trate de mercaderías fungibles con cotización normal y habitual en los mercados locales o del exterior, como por ejemplo commodities agropecuarios.

Beneficiarios: Pymes que necesiten mayor capital de trabajo para incrementar la producción de mercaderías destinadas a la exportación.

Adquisición de Bienes de Capital y Proyectos de inversión:

Beneficiarios: Pymes que estén encarando un proyecto de inversión destinado a incrementar la capacidad productiva de bienes destinados al mercado externo

Importación de Bienes de Capital:

Beneficiarios: Pymes que requieran financiar la importación bienes de capital afectados a la producción de bienes en el mercado interno.

"Sujeto a evaluación crediticia y al cumplimiento de las condiciones de otorgamiento de Banco Credicoop CL. Destinado a Cartera Comercial"

18 - Banco Francés: Fundación FONTAR

Descubra la manera más conveniente de sumar tecnología a su empresa.

Una solución para sus necesidades de inversión.

El Financiamiento estará destinado a:

Modificación o mejora de tecnologías de productos o procesos, respecto de las que están siendo utilizadas actualmente por las empresas.

Introducción de tecnologías de gestión de la producción que potencien la competitividad.

Desarrollos tecnológicos necesarios para pasar de la etapa piloto a la etapa industrial.

Adquisición de tecnología incorporada en equipos nuevos para producción y el esfuerzo de ingeniería asociado al mismo. Dichos equipos deben representar una evolución tecnológica respecto al parque de equipos de la empresa.

Incorporación de tecnologías de información y comunicación al proceso productivo.

Implementación de sistemas de calidad, siempre y cuando forme parte de un proyecto más amplio.

Solamente se financiarán aquellos proyectos que involucren esfuerzos de ingeniería de los solicitantes, en actividades como: reingeniería de procesos, análisis de tecnologías, desarrollo de actividades de diseño, participación en la introducción de sistemas de gestión de la calidad, incorporación de tecnologías de información, incorporación de sistemas de control estadístico de procesos, etc.

Los gastos de infraestructura y obra civil, sólo se aceptarán en la medida en que se encuentren estrictamente relacionados con los objetivos del proyecto y no podrán superar el 20% del costo total del proyecto.

Beneficiarios: Empresas productoras de bienes y servicios, legalmente establecidas en el país que hayan facturado en el último ejercicio hasta \$ 250.000.000 (doscientos cincuenta millones de pesos).

Financiamiento: El monto a financiar mediante el crédito será de entre PESOS UN MILLÓN (\$ 1.000.000) y PESOS CUATRO MILLONES (\$ 4.000.000), sin IVA, y cubrirán hasta el 80% de las inversiones requeridas en el marco del proyecto aprobado, aportando la Empresa la contraparte correspondiente. Una empresa podrá ser beneficiaria de un solo proyecto en el marco del presente Convenio.

Monto hasta 1MM de dólares.

Comisión del 2%.

19 - Banco Galicia: PRÉSTAMOS PARA PYMES

Banco Galicia te acerca la más amplia oferta crediticia del mercado, acompañando a tu empresa en el desarrollo del negocio.

Se ofrece hasta el triple de tu facturación mensual en líneas de crédito de hasta \$3.000.000

Se puede acceder a líneas de crédito distribuidas en (1):

Acuerdo en Cuenta Corriente

Compra de cheques de pago diferido

Préstamo Financiero

Tarjeta Galicia Visa Business

20 - Banco Hipotecario: PYME – Línea de créditos para la inversión productiva

De acuerdo en lo establecido en la Comunicación A 5999 del Banco Central de la República Argentina, hemos implementado la línea de crédito para la inversión productiva (Com. 5999 y modificatorias).

Instrumentos financieros para su aplicación:

- a) Préstamos comerciales: para financiamiento de proyectos de inversión, destinadas a la construcción, ampliación o remodelaciones del inmueble. Consultar tasas y plazos mínimos.
- b) Leasing: para bienes de capital nuevos, nacionales o nacionalizados que permitan aumentar la producción de bienes y servicios, o la comercialización de estos. Consultar tasas y plazos mínimos.

21 - Banco interamericano de Desarrollo: Pequeñas y medianas empresas

El Grupo BID ofrece financiamiento directo y asistencia técnica a pequeñas y medianas empresas (PYMES) en sus 26 países miembros prestatarios de América Latina y el Caribe. Además, apoyamos a instituciones financieras para que amplíen el otorgamiento de préstamos a pequeñas y medianas empresas, así como también a proyectos que fomenten y fortalezcan el desarrollo de PYMES.

Brindamos apoyo a través de:

La Corporación Interamericana de Inversiones (CII) : la única institución financiera multilateral que hace exclusivo hincapié en ofrecer financiamiento directo e indirecto a pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe. La CII ofrece préstamos, garantías, capital emprendedor, cuasi capital y asistencia técnica a través de su programa FINPYME, destinado a pequeñas y medianas empresas en una amplia variedad de sectores con ingresos anuales que van desde US\$5 a US\$35 millones. Esta corporación trabaja con otras instituciones para movilizar recursos adicionales a través de préstamos sindicados y sus préstamos llegan hasta los US\$20 millones. La CII también apoya a instituciones financieras que busquen aumentar su capacidad de préstamos a las PYMES.

Oportunidades para la Mayoría (OMJ), que apoya proyectos de instituciones financieras y otras organizaciones que mejoren los modelos de negocios de pequeñas y medianas empresas en la base de la pirámide y aumenten su acceso al financiamiento. La mayor parte del apoyo que brinda el programa OMJ se realiza en forma de préstamos, así como también de garantías parciales de crédito de hasta US\$10 millones. La iniciativa, que también ofrece subsidios, trabaja en estrecha colaboración con inversores internacionales para aprovechar los recursos adicionales a través de préstamos sindicados.

El departamento de Financiamiento Corporativo y Estructurado (SCF), que se encarga de financiar y brindar asistencia técnica a proyectos de gran escala. Brinda préstamos y garantías de crédito a intermediarios financieros que buscan volver a otorgar préstamos a pequeñas y medianas empresas. Otorga préstamos senior y subordinados que van desde US\$10 millones a US\$200 millones a tasas de interés basadas en el mercado y plazos que generalmente

son más largos que los que ofrecen los participantes del mercado. El SCF actúa como catalizador y moviliza recursos de terceros a través de su Programa de Sindicación (Préstamos A/B). Además, el SCF ofrece garantías de crédito y asistencia técnica en forma de subsidios.

22 - Banco Nación: Créditos

Usuarios: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

Destino: Capital de trabajo y gastos de evolución/Inversiones en sentido amplio.

Adquisición de bienes de capital de origen nacional, nuevos o usados. Se incluyen vehículos de tracción para transporte de carga (camiones, utilitarios, pick ups) producidos en el país. Vehículos de arrastre (acoplados de todo tipo) y carrocerías para vehículos de pasajeros, fabricados en el país.

Adquisición de bienes de capital de origen extranjero, incluidos rodados y maquinaria agrícola (tanto autopropulsada como de arrastre), cuando no exista oferta local, adquiridos en plaza ya nacionalizados, nuevos o usados.

Instalación y/o montaje y accesorios, requeridos para la puesta en marcha de los bienes de capital.

En los casos de préstamos destinados a inversiones para riego (proyectos integrales, adquisición de equipos, sistematización, etc.) el solicitante deberá aportar un informe técnico de desarrollo hídrico elaborado por profesional competente del lugar donde se prevé la inversión. Asimismo, se requiere del profesional habilitado un informe favorable que contemple las regulaciones provinciales o de otra índole para el uso de la fuente de agua de que se trate y su cumplimiento.

Otras inversiones en general, de origen nacional, a mero título enunciativo: construcciones, galpones, alambrados, mejoras fijas, reproductores de cualquier especie, etc., consideradas en sentido amplio. Se incluyen el costo de proyectos de optimización de consumo energético y adquisición de modernos sistemas de iluminación para ambientes laborales. Podrán aceptarse bienes de origen extranjero, adquiridos en plaza, ya nacionalizados, nuevos o usados, previamente se requerirá de la Cámara representativa del Sector, que indique bajo constancia que no hay oferta de origen nacional, para lo cual se podrá suplir con origen extranjero.

Plazo:

Capital de trabajo y gastos de evolución: Hasta 1 año/Inversiones: Hasta 10 años.

Condiciones especiales:

Para créditos con tasa de interés bonificada a cargo de empresas.

Para la adquisición de galpones.

Para cosecha y acarreo de uvas.

Para la Provincia de Mendoza.

Para el financiamiento del sector cooperativo y pymes de las telecomunicaciones.

Para actividades diversas con tasa bonificada a cargo de la SEPYMEYDR – Tramo III.

Para empresas exhibidoras cinematográficas registradas en el INCAA.

Para MIPYMES en el marco del Programa de Financiamiento para la Ampliación y Renovación de Flota – Tramo II – Decretos PEN 494, 1666/2012 y Resolución N°466/14.

Programa nacional para el Desarrollo de Parques Industriales Públicos, Privados o Mixtos con tasa bonificada por la SEPYMEYDR – Tramo II.

23 - Banco Patagonia: Financiamiento

Ofrece las mejores alternativas de financiación. Elija la que mejor se adapte a las necesidades de su empresa.

PRÉSTAMOS AUTOCANCELABLES

Préstamos y/o acuerdos en cuenta corriente, con garantías líquidas, que eventualmente pueden cancelarse a su vencimiento con dicha garantía.

Descuentos de cheques de pago diferido

Con este producto su empresa puede obtener la liquidez que necesita en el día, descontando los Cheques de Pago Diferido que reciba de sus clientes. Una forma ágil de cubrir las necesidades de fondos líquidos para giro comercial o capital de trabajo.

Cesión de facturas.

Anticipe el cobro de sus facturas a través de nuestra línea de préstamos a corto plazo con garantía de cesión de Facturas. Para ello, Ud cuenta con un sistema ágil y confiable, en el cual nos encargamos de todos los aspectos involucrados: desde la notificación a su cliente, hasta el cobro de la factura y cancelación del préstamo.

PRÉSTAMOS COMERCIALES

Tenemos disponibles líneas a corto plazo destinadas a cubrir sus necesidades de financiación de Capital de Trabajo y Giro Comercial.

ACUERDOS EN CUENTA

Herramienta ideal para que su Empresa cubra desfasajes transitorios de caja que puedan ocurrir dentro del normal desenvolvimiento del negocio.

24 – Banco Superville: Préstamos a corto plazo

A - Línea de crédito para la inversión productiva

Características:

Moneda pesos (\$) - Tasa de interés: “consultar”

Sistema de amortización: francés.

Destinos:

Construcción/ampliaciones

Adquisición de bienes de capital

B – Líneas Leasing

C - Prestamos

D - Descuento de cheques

Asistencia personalizada a PYMES.

25 - Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande - programas de apoyo a emprendedores, pymes y mipymes - MICROBANCO

El objetivo es financiar los proyectos microempresarios de la Región de Salto Grande a los efectos de fomentar, consolidar y apoyar la creación de nuevos emprendimientos, generar nuevos puestos de trabajo, incorporar sectores al sistema formal de la economía, promover la asociación de emprendedores e incentivar el desarrollo económico y social de la Región.

Está destinado a personas físicas y/o jurídicas, titulares de micro-emprendimientos y/o MiPyMEs, ya sean nuevos o en marcha.

El Microbanco de Desarrollo de CAFESG dispone de financiación para diversas actividades agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios.

Toda persona que quiera acceder a los créditos del Microbanco se puede anotar por mail y/o con sus referentes locales a fin de asistir en una primera instancia a una capacitación, donde los emprendedores trabajan directamente sobre su proyecto. Estas capacitaciones y/o convocatorias se realizan

mensualmente en los distintos departamentos que comprende la Región de Salto Grande, en función de una agenda anual y a pedido de los citados referentes, con el objetivo de atender la demanda local.

El monto total financiado por el Microbanco de CAFESG al mes de abril de 2015 asciende a \$ 12.620.031,46.-

Desde el inicio del Programa Microbanco se han otorgado 758 créditos desde el inicio del programa.

MEJORA INTEGRAL DE LA GESTION DE PYMES

El programa consiste en detectar las debilidades en alguna, más de una o todas las áreas de incumbencia de cada Pyme participante para luego, en conjunto con el Instituto de Tecnología Industrial, ofrecerles módulos de capacitación específicas de acuerdo a las necesidades puntuales de cada empresa.

El objetivo del mismo es fortalecer la competitividad de las Pymes para contribuir con un mejor posicionamiento de las mismas en el mercado, transferir tecnologías blandas, para que los empresarios a cargo puedan dinamizar su gestión y mejorarla; lograr que la mejora continua sea un hábito de trabajo; tomar decisiones eficientes basadas en información fehaciente del funcionamiento de la empresa y su entorno; optimizar la utilización de los recursos e integrar a la empresa en todos sus niveles mediante un liderazgo eficaz.

26 – CAFESG: PROGRAMA DE CAPACITACION LABORAL

Confianza en el futuro: La Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande (CAFESG) y Cáritas Diocesana Concordia llevan adelante el Programa “Confianza en el Futuro”, una enriquecedora experiencia conjunta que ambas comenzaron a construir a partir de 2009 cuando firmaron un Acuerdo Marco de Cooperación y Asistencia Técnica que renovaron en 2012.

“Confianza en el Futuro”, constituye un conjunto de acciones de cooperación y asistencia técnica para la capacitación laboral, promoción social y contención familiar de miembros de las comunidades carentes de recursos, mediante la implementación de Talleres que atienden sus inquietudes, promoviendo una salida laboral con inclusión en el medio.

FORMACION Y CAPACITACION PARA EL TRABAJO

El Programa Formación y Capacitación para el Trabajo busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres, mediante un modelo de capacitación integral especializando a los participantes en la formación en oficios.

Los/as beneficiarios/as del programa participarán en cursos de capacitación que incluyen Formación en un oficio, con desarrollo de competencias transversales de empleabilidad, tecnologías de la información, etc.

Beneficios del Programa Formación y Capacitación para el Trabajo: Formación 100% gratuita; Cursos de 3 a 8 meses promedio con práctica laboral; Certificados y experiencia laboral.

Cabe destacar el acuerdo entre CAFESG – FUNDACION UOCRA – MINISTERIO DE TRABAJO – IERIC – Bajo este acuerdo se dictan las capacitaciones en oficio relacionadas a la construcción, donde los participantes obtienen la credencial de registro laboral indispensable para poder ingresar en las empresas constructoras.

27 - Centro PYME ADENEU – Programas de capacitación

La capacitación es uno de los servicios más demandados por las empresas ya que influye directamente sobre los niveles de productividad de sus recursos humanos y la calidad de sus productos y servicios. El recurso humano capacitado genera valor y mejora la imagen pública de la organización, a la vez que promueve un mejor clima interno de trabajo.

Ante el crecimiento actual y potencial de las PyMES en la provincia de Neuquén, resulta estratégico el apoyo al sector para el desarrollo y fortalecimiento de uno de sus recursos claves: el humano. Desde la creación del Centro PyME Adeneu, se observa una demanda sostenida de este servicio que se renueva en cada diagnóstico de necesidades del sector que se realiza desde nuestra Red de Agencias.

Desde el programa se pretende fomentar el surgimiento, crecimiento, y consolidación de las MiPyMEs de la provincia, en el marco de nuestro objetivo central de brindar herramientas para el desarrollo y consolidación de las PyMES de la provincia de Neuquén.

Líneas de Acción

El Programa de Capacitación PyME canaliza las necesidades de capacitación de las PyMES recabadas directamente por los referentes de la Red de Agencias que se encuentran en estrecho contacto con las cámaras y

asociaciones intermedias que nuclean a empresarios y emprendedores de la Provincia.

Luego, la Coordinación del Centro PyME Adeneu evalúa la pertinencia y los términos en los cuales se puede satisfacer esa necesidad, y da respuesta a través de la contratación de capacitadores profesionales, especialistas en la temática particular, para el dictado de diversas actividades de capacitación. Los capacitadores deben ser idóneos y estar registrados como proveedores del estado neuquino.

El Programa se articula en tres Subprogramas orientados a distintos sectores de actividad, con objetivos y destinatarios específicos:

Subprograma de Capacitación Empresaria

OBJETIVO

Capacitar a emprendedores y empresarios PyME para que adquieran conocimientos y herramientas que les permitan implementar una administración eficiente y organizada de su negocio, monitorear su evolución y tomar las decisiones correctas.

SERVICIOS OFRECIDOS

Capacitación

Organización y realización de cursos sobre las siguientes temáticas:

Organización: dirigidos a emprendedores sobre organización de su emprendimiento, formulación de proyectos, primeros pasos, etc.

Administración: cálculo de costos y presupuesto, herramientas de gestión y finanzas, etc.

Marketing: introducción y perfeccionamiento de estrategias de promoción, publicidad, posicionamiento del producto, testeo del mercado, etc.

Comercialización: adopción de técnicas de venta y atención al cliente, fidelización del cliente, monitoreo de las ventas, etc.

Recursos Humanos: motivación de personal, liderazgo, coaching, comunicación organizacional, búsqueda y selección de personal, negociación.

Subprograma de Capacitación Turística

OBJETIVO

Incrementar la calidad de la atención que las PyME dedicadas al turismo brindan al visitante mediante el logro de una mejora en los niveles de cualificación del personal afectado a la prestación de servicios de información, hotelería, gastronomía, y otros servicios anexos relacionados con la actividad turística.

DESTINATARIOS

Empleados y propietarios de empresas, y otro personal ligado a la actividad turística que, por la función que desempeña, tiene estrecho contacto con el cliente-turista.

SERVICIOS OFRECIDOS

Capacitación

Organización y realización de cursos sobre las siguientes temáticas:

Idiomas (inglés, portugués).

Hotelería.

Gastronomía.

Servicios turísticos (atención al turista, información histórica local, etc.).

Subprograma de Capacitación en Producción y Operaciones:

OBJETIVO

Apoyar el desarrollo del sector productivo e industrial de la provincia a través de la capacitación a personal de empresas y/o emprendimientos productivos.

DESTINATARIOS

Personal de empresas y/o emprendimientos productivos de la Provincia de Neuquén.

SERVICIOS OFRECIDOS

Capacitación

Organización y realización de cursos en temáticas de producción y elaboración de productos primarios y/o secundarios. Las actividades realizadas en el marco del Programa (cursos, talleres, seminarios) son de carácter gratuito. Los certificados a otorgar a los alumnos son de “asistencia”, y no de “aprobación” del curso, ya que, por las características del programa, el Centro PyME no está facultado para certificar conocimientos.

28 – Cepyme: Capacitación

En nuestra Escuela de Intercambio de Conocimiento en el Ámbito Empresarial, estamos especializados en ofrecer soluciones a problemas reales del empresario y de la empresa con metodologías de acompañamiento y asesoramiento para nuestros alumnos. Toda nuestra formación y la metodología que estamos llevando a cabo te permitirá una aplicación inmediata de lo aprendido para que puedas comprobar la mejora de resultados en tu negocio. En CEOE CEPYME Formación estamos dando respuesta a Empresarios, Emprendedores, Organizaciones y Directivos.

29 – Cepyme: Gestión Bonificación de la Formación Programada por las Empresas

Gestionamos íntegramente el crédito para la bonificación de su formación

¿Te estas beneficiando de la bonificación en formación?

Desde CEOE Formación queremos animaros a utilizar la totalidad del crédito que para la formación de los empleados disponen las empresas a través de la bonificación de la Fundación Tripartita.

¿Quién puede beneficiarse?

Las empresas con trabajadores asalariados, independientemente de su tamaño o sector de actividad, pueden beneficiarse de la bonificación para la formación de sus profesionales. El dinero invertido en la formación es devuelto por el Estado a través de la devolución de pagos a la Seguridad Social, una vez finalizada dicha formación.

¿Cómo puede ayudaros CEOE Formación?

Nosotros gestionamos a las empresas todo el proceso operativo de bonificación de la formación, tanto presencial como online, para ello os ofrecemos los siguientes servicios:

Asesoramiento por un equipo de profesionales expertos en la operativa

Gestionamos la operativa de forma minuciosa y precisa

Comunicación el inicio y finalización de las acciones formativas.

Justificación de costes

Control de plazos

Información continua al cliente de la bonificación que puede aplicarse y el mes en el que se aplica.

Calculamos los porcentajes relacionados con los Colectivos Prioritarios (mayores de 45 años, mujeres, trabajadores no cualificados y discapacitados)

Identificación y alta de la empresa en el sistema.

Orientación del crédito disponible por la empresa para hacer formación programada para este año.

Búsqueda de programas, cursos de formación, en función de las necesidades de la empresa.

Conocimiento exhaustivo de la normativa a aplicar en cada momento.

30 – CESYT: Capacitación profesional

Formación en: Turismo, hotelería, gastronomía, gestión organizacional, administración y comercialización.

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

31 - Emprende PyME: Incentivos al emprendedor y pymes

Incentivos

Los incentivos al emprendedor forman parte de un Plan de Apoyo al Emprendedor que todavía se está perfilando. Sin embargo, sí se conocen algunas de las medidas que se van a llevar a cabo y que incumben a la Administración, proveedores y sobre todo emprendedores, autónomos y pymes. Algunos de los microincentivos que el Ejecutivo va a poner en marcha son:

Se permitirá la compensación de la deuda entre Administraciones, pero no así con proveedores.

Frente al incumplimiento de pagos de la Administración Pública desde Europa se marca como pago obligatorio.

Pese a los planes de pago a proveedores, el Gobierno no ha permitido que las deudas a proveedores se puedan redimir con débitos fiscales.

Bonificación de contrato a jóvenes o emprendedores de hasta 30 años.

Estas medidas son incentivos que incluye el Plan del Apoyo a Autónomos y Emprendedores.

El Plan de apoyo a autónomos y emprendedores es una de las medidas para aquel que emprende obtenga facilidades en la coyuntura de crisis: creación de la figura del emprendedor de responsabilidad limitada.

Fomentar financiación propia y ajena a través de: inversores individuales, capital riesgo profesional o a través de un mercado de renta fija.

Apoyar la internacionalización.

Facilitar el acceso a la contratación pública.

Facilitar la transmisión de empresas.

32 - Emprende Pyme: Marketing online para Pymes

Para que el plan de marketing de la Pyme tenga éxito es esencial incluir dentro del mismo, estrategias de marketing online. La importancia que ha adquirido el marketing en la web ha hecho que surjan nuevos modelos teóricos sobre esta

vertiente de marketing. Pero el marketing digital no parte desde cero, ya que se pueden tener en cuenta una serie de enseñanzas offline aplicables a la comunicación online.

En la siguiente serie de artículos encontrarás toda la información básica que necesitas para conocer todas las claves del marketing digital:

La importancia del marketing online

Ventajas del marketing online

Herramientas y técnicas del marketing online

Las 4 F's del marketing online

El posicionamiento Web.

Uno de los elementos principales en la creación de la página web de la Pyme. La optimización web o posicionamiento web (SEO son sus siglas en inglés) es una técnica que consiste en mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores.

Es muy difícil que de la noche a la mañana tu página web aparezca en la primera página de búsqueda de Google. Sin embargo, existen una serie de recomendaciones que puedes seguir para mejorar la visibilidad de la misma.

¿Por qué posicionar en buscadores?

Técnicas para posicionar un website (I)

Técnicas para posicionar un website (II)

5 consejos básicos para contratar un experto en Seo

10 consejos para optimizar tu sitio Web

Redes sociales para Pymes

Contar con una presencia activa en la red es y adaptarse a las nuevas formas de comunicación y a lo que esperan los clientes de ti. Encontrar Pymes en Twitter y Facebook es cada vez más común y forma parte de la nueva tendencia en marketing digital. Pero, ¿qué red social elegir? ¿Es conveniente estar presente en todas las redes sociales?

En el artículo Marketing en redes sociales o social media para Pymes, encontrarás toda la información que necesitas para gestionar la tu estrategia de marketing en la web, la figura profesional de community manager o consejos de uso de las mismas.

33 - Emprende PyME: Ayudas económicas

Subvenciones y prestamos

El aspecto económico es uno de los más relevantes a la hora de iniciar un emprendimiento. En muchos países existen subvenciones a nivel estatal o nacional, y también está la posibilidad de pedir un préstamo, por ejemplo, a una entidad bancaria o a un proveedor. Infórmate

Para saber a cuál puedes acceder y cuál te conviene.

Subvenciones y ayudas para PYMES

Préstamos PYME

Solicitar préstamos a un proveedor

34 - Emprende Pyme: Cursos para autónomos - Capacitación

Especial sobre los cursos para autónomos

En nuestro especial sobre cursos para autónomos podrás consultar toda la información que necesitas para formarte, desde qué tipo de cursos existen hasta que debes hacer para bonificarte la formación.

Consulta en nuestro especial toda la información que necesitas para formarte si eres trabajador autónomo:

La formación de los trabajadores autónomos

Tipos de cursos para autónomos

Cursos presenciales para autónomos

Cursos para emprendedores

Cursos subvencionados para autónomos

Cursos gratuitos para autónomos

Cursos online para autónomos

Cursos bonificados para autónomos

35 – FONAPYME: Créditos

Se encuentra abierta la convocatoria para el Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONAPYME), que otorga créditos de mediano y largo plazo para proyectos de inversión, capital de trabajo y mejora de la eficiencia energética de las PyMEs, a una tasa de interés menor a la del mercado.

Las empresas pueden acceder a créditos en condiciones preferenciales a través de sus tres líneas:

FONAPYME Producción Estratégica: con un plazo de hasta 7 años para su cancelación y a una tasa de 16% fija, anual y en pesos durante los primeros 36

meses del crédito y variable hasta el final del plazo. En el período variable, la tasa de interés podrá ser como máximo del (consultar) y como mínimo del (consultar), nominal anual y en pesos.

FONAPYME Fortalecimiento Competitivo: otorga a las PyMEs créditos para el financiamiento de capital de trabajo, mediante la adquisición de materias primas para la producción, pago de salarios del personal de la empresa y gastos operativos, los cuales estén asociados al funcionamiento regular de la empresa. Los montos de los créditos van desde los \$100 mil hasta \$1,5 millones, con una tasa de interés del 18% nominal anual, fija y en pesos, y un plazo de hasta 3 años para su cancelación.

FONAPYME Eficiencia Energética: a través de una acción conjunta entre el Ministerio de Producción y la cartera de Energía y Minería, otorga a las PyMEs créditos para proyectos de inversión destinados a optimizar el uso de energía. Las empresas podrán acceder al financiamiento de proyectos con montos entre \$100 mil y \$2 millones (con un máximo del 70% del proyecto), un plazo máximo de 7 años para su cancelación y a una tasa de interés anual del 9%, fija y en pesos. Los créditos son adjudicados mediante llamados a concurso público de proyectos y pueden presentarse en las oficinas del Fonapyme de la Subsecretaría de Financiamiento de la Producción.

36 – Fonapyme: Créditos, préstamos y subvenciones

El Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa otorgan créditos blandos para proyectos de inversión, capital de trabajo y mejora de la eficiencia energética de las PyMEs, a una tasa de interés menor a la del mercado.

MODALIDADES

Las empresas pueden acceder a créditos en condiciones preferenciales a través de sus tres líneas: PRODUCCIÓN ESTRATÉGICA, FORTALECIMIENTO COMPETITIVO y EFICIENCIA ENERGÉTICA.

Financiamiento para Inversiones – PRODUCCIÓN ESTRATÉGICA

Financia el desarrollo de inversiones vinculadas a la adquisición de bienes de capital nuevos, instalaciones o construcción de la planta productiva, y que involucren generación de nuevos puestos de trabajo.

Proyectos	Plazo	Tasa de interés
Entre \$100 mil y \$3 millones	Hasta 7 años	Fija, anual y en pesos durante los primeros 36 meses del crédito y variable hasta el final del plazo.

		En el período variable, la tasa de interés podrá ser como máximo del xx% y como mínimo del xx%, nominal anual y en pesos.
--	--	---

Ver bases y condiciones

Financiamiento para Capital de Trabajo – FORTALECIMIENTO COMPETITIVO

Otorga créditos para capital de trabajo, mediante la adquisición de materias primas para la producción, pago de salarios del personal de la empresa y gastos operativos, los cuales estén asociados al funcionamiento regular de la empresa.

Proyectos	Plazo	Tasa de interés
Entre \$100 mil y \$1,5 millones	hasta 3 años	xx% fija, anual y en pesos

Ver bases y condiciones

Financiamiento para EFICIENCIA ENERGÉTICA

Otorga a las PyMEs créditos para proyectos de inversión destinados a optimizar el uso de energía.

Proyectos	Plazo	Tasa de interés
Entre \$100 mil y \$2 millones (con un máximo del xx% del proyecto)	hasta 7 años	xx%, fija y en pesos

Ver bases y condiciones

¿Cómo se accede?

Podrán aplicar a los programas aquellas empresas cuyas ventas totales anuales no superen los montos establecidos en el cuadro CLASIFICACIÓN PYME y cumplan con las disposiciones reglamentadas en la resolución 11/2016.

Las PyMEs podrán participar del concurso a través del sistema online para las modalidades de PRODUCCIÓN ESTRATÉGICA y FORTALECIMIENTO COMPETITIVO.

37 - Gobierno de Entre Ríos: créditos productivos para inversiones de Pymes

El Ministerio de Industria de la Nación lanzó el Fondo Nacional para el Desarrollo y Fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondyf), una nueva herramienta financiera para que las Pymes accedan a créditos de hasta 5 millones de pesos para realizar inversiones en maquinaria e infraestructura; y hasta 2 millones de pesos para fortalecer el capital de trabajo.

El programa brinda asistencia financiera a aquellas MiPyMEs, con un mínimo de dos años de antigüedad, cuyos proyectos tengan como finalidad ampliar la capacidad instalada; la modernización tecnológica a través de la incorporación de equipo de producción, automatización y/o robotización; la mejora de los productos/servicios actuales en características objetivas, como ser la calidad, la prestaciones u otros atributos; la creación de nuevas líneas de productos/servicios y la innovación en los procesos generadores de valor.

“El Ministerio de Industria de la Nación cuenta con una considerable cantidad de programas de asistencia técnica y financiera con el objeto de dar respuesta a las diferentes necesidades de la empresa industrial. Desde el gobierno provincial tomamos la firme decisión de acompañar, promover y estimular aquellos programas que se adecuan a las necesidades de las pymes entrerrianas, y la cuestión de estimular la inversión productiva a través del financiamiento es uno de los objetivos prioritarios del trabajo de esta Dirección. Por ello es que resaltamos la puesta en marcha de este nuevo programa de asistencia financiera”, finalizó el funcionario.

38 – IEA: Capacitación profesional

Cursos cortos en operaciones de servicios turísticos/hotelería y gastronomía.
Carreras técnicas en Hotelería, turismo, organización de eventos sociales, gastronomía, guía de turismo.

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

39 – IFTS 23 Instituto de Formación Técnica Superior: Capacitación profesional

Cursos cortos en operaciones de servicios: hotelería y gastronomía.
Carreras técnicas en Hotelería, gastronomía y turismo responsable.
Programas presenciales y a distancia (online)

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

40 – IFTS 23 Instituto de Formación Técnica Superior: Capacitación profesional

Cursos cortos en operaciones de servicios: hotelería, gastronomía, guía de turismo, seguridad y higiene, organización de eventos.
Carreras técnicas en Hotelería, gastronomía, turismo y medio ambiente.

Programas presenciales y a distancia (online)

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

41 - Instituto Nacional del Emprendedor: Formación empresarial para MiPyMEs.

- a) Apoyo a micro, pequeña y mediana empresa en la formación y fortalecimiento de sus capacidades empresariales, mediante proyectos integrales de consultoría in-situ.
- b) Apoyo a micro, pequeña y mediana empresa en la formación y fortalecimiento de sus capacidades empresariales, mediante proyectos integrales de capacitación y consultoría in-situ, que les permitirá su consolidación, crecimiento e incrementar su productividad.
- c) Temas: Gestión de la calidad, mercadotecnia, mejora de procesos, eficiencia energética y protección del ambiente, calidad de servicios y atención al cliente.

42 - Instituto Nacional del Emprendedor: Financiación - Fomento a la adquisición del modelo de microfranquicias.

Apoyo a la MiPyMEs para adquirir microfranquicias acreditadas en el país.

Financiación hasta el 70%. No superior a los 100.000 pesos.

43 - Instituto Nacional del Emprendedor: Financiación - Incorporación de Tecnologías de información y comunicaciones a las micro y medianas empresas.

Apoyo a micro y pequeñas empresas para adquirir un paquete con:

- Software especializado
- Asesoría especializada in-situ
- Equipo de computos
- Conectividad a internet

Para más info, vease bases y condiciones en la web institucional.

44 - Instituto Nacional del Emprendedor – Desarrollo de capacidades empresariales para MiPyMEs a través de la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).

Apoyar a las microempresas para que se promuevan mejores oportunidades de consolidación y crecimiento, a través de uso de herramientas tecnológicas, asesoramiento empresarial y asistencia técnica.

Para mas info, vease bases y condiciones en la web institucional.

45 - Instituto PYME: Programas para el Desarrollo Empresarial

Financiación y Capacitación

El Instituto PYME diseña e implementa junto con el sector público, grandes empresas e Instituciones Financieras programas gratuitos o de muy bajo costo para crear o fortalecer de capacidades del personal de las micro, pequeñas y medianas empresas en áreas claves como la planeación de negocios, tecnología, idiomas, marketing, recursos humanos, operaciones, administración, propiedad intelectual, contabilidad y finanzas

Nuestros programas están basados en la investigación y la enseñanza multidisciplinaria e integrada, orientada siempre hacia las necesidades prácticas de las micro, pequeñas y medianas empresas donde sus alumnos utilizan metodologías innovadoras de aprendizaje combinado, online y presencial.

Programas del Instituto PYME para el Desarrollo Empresarial:

Programa de Fortalecimiento de Cadenas de Valor: Desarrollo e impartición de cursos de capacitación presenciales y en línea para el fortalecimiento de las capacidades de micro, pequeñas y medianas empresas que forman parte de la cadena de valor de las grandes empresas.

Programa de contenidos para Bancos: Desarrollo e impartición de cursos de capacitación presenciales y en línea para el fortalecimiento de las capacidades en planeación de negocios, propiedad industrial y finanzas de micro, pequeñas y medianas empresas clientes de Bancos e Instituciones Financieras.

Programa de Implementación de la Sociedad de la Información y el Conocimiento en las PYMES: Desarrollo y distribución en YouTube y Redes Sociales de guías prácticas y mini-guías paso a paso en línea para el fortalecimiento de las capacidades en las áreas de apertura de nuevos negocios, tecnología, comercio electrónico, mercadotecnia, comercio exterior y propiedad industrial en apoyo a Instituciones del Sector Público.

Programa Competitividad x Tecnología: En alianza con empresas tecnológicas de clase mundial, El instituto PYME desarrolla y distribuye en YouTube, la Red de sitios de la Alianza PYME y Redes Sociales, guías prácticas y mini-guías paso a paso en línea para el fortalecimiento de las capacidades en el uso eficiente de aplicaciones en la nube y las tecnologías móviles con miras a incrementar la competitividad de las empresas y la reducción de costos.

Programa Conecta tu Negocio: En alianza con Google, Jimdo, Tec de Monterrey, Banamex y el Consejo de la Comunicación, El instituto PYME desarrolla y distribuye en YouTube, la Red de sitios de la Alianza PYME y Redes Sociales, guías prácticas y mini-guías paso a paso en línea para que las empresas establezcan su sitio web totalmente gratis.

Programa Conecta tu Empresa: En alianza con Google, PayPal y empresas tecnológicas de clase mundial, El instituto PYME desarrolla y distribuye en YouTube, la Red de sitios de la Alianza PYME y Redes Sociales, guías prácticas y recursos de alta calidad para que las empresas implementen soluciones tecnológicas sofisticadas, comercio electrónico y apps para tableta y teléfonos inteligentes (Apple iOS, Google Android y Windows)

Programa Conecta tu Hotel: Desarrollo e impartición de cursos de capacitación presenciales y en línea para hoteles y pymes del sector turismo de hasta 20 empleados que les permitirá tener presencia en Internet, recibir pagos y reservaciones en línea, así como implementar campañas de mercadotecnia en línea para promover sus negocios y encontrar nuevos clientes

Programa "Training for Trainers" del programa SME Toolkit. En alianza con la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, el Instituto PYME imparte cursos de formación para formadores de Universidades, Organismos Empresariales, Cámaras Industriales y Organizaciones de la Sociedad Civil interesados en impartir talleres "SME toolkit" para fortalecer las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas en sus comunidades.

Programa de entrenamiento de software y aplicaciones en la nube: Desarrollo de guías paso a paso en video sobre los paquetes de software y aplicaciones en la nube.

Programa de aprendizaje del idioma inglés: Desarrollo de cursos en video para aprender inglés con enfoques específicos en diferentes sectores industriales como turismo, comercio exterior, ventas, comercio electrónico, marketing.

46 – ISEHG: Capacitación profesional

Cursos cortos, empresariales, in company. Temática vinculada a las operaciones en hotelería, costos, contabilidad general, cocina, gastronomía, organización de eventos.

Carreras técnicas en Hotelería, gastronomía.

Programas presenciales y a distancia (online)

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

47 – ISET – Instituto superior en educación técnica: Capacitación profesional

Cursos cortos, empresariales, Temática vinculada a las operaciones en hotelería.

Carreras técnicas en Hotelería.

Programas presenciales y a distancia (online)

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

48-LA SUISSE – CEPEC: Capacitación profesional

Cursos cortos, empresariales, Temática vinculada a las operaciones en hotelería, relaciones públicas, turismo, organización de eventos, marketing y administración de empresas.

Carreras técnicas en Hotelería, relaciones públicas, turismo, organización de eventos, marketing y administración de empresas.

Programas presenciales y a distancia (online)

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

49 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Capacitación - Programa de Fortalecimiento de la competitividad de las PYMES y creación de empleo en Argentina

Etiquetas Cooperación multilateral

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, a través de la Dirección Nacional de Relaciones Internacionales, desarrolla el Programa de Fortalecimiento de la competitividad de las PYMES y creación de empleo en Argentina en el marco de la cooperación con la Unión Europea.

El Programa busca retener o incrementar el empleo a través de la introducción de nuevas tecnologías, como la micro y nanotecnología, en sectores

industriales sensibles a la tecnología y la creación de empresas basadas en nuevas tecnologías.

Para conocer más acerca de las convocatorias que se encuentran abiertas actualmente, diríjase a los enlaces de la web institucional

50 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva:

Suministros para Publicaciones y Merchandising del Programa de Fortalecimiento de la Competitividad de las PYMES y creación de empleo - Capacitación

El objeto de este contrato es el suministro, la fabricación, la entrega, la instalación, la descarga, el almacenaje, la distribución, la puesta en servicio y la capacitación, por parte del Titular del equipamiento y el mobiliario de los centros de I&D, conforme normativa de la Unión Europea según el procedimiento indicado en la Guía Práctica para Acciones Exteriores de la UE. Dicho equipamiento brindará servicios a las empresas argentinas vinculadas con actividades en diversas tecnologías.

Véase más información en el portal institucional.

51 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Programa Fortalecimiento de la Competitividad de las PYMES y Creación de Empleo en la Argentina - Capacitación

Acerca del programa

El "Programa Fortalecimiento de la Competitividad de las PYMES y Creación de Empleo en la Argentina" es un programa de cooperación internacional firmado entre Argentina y la Unión Europea. La misma procura mediante el fomento del sector de las PYMES, contribuir al incremento del empleo, auspiciando la introducción de nuevas tecnologías. El objetivo del Programa es mejorar la competitividad del sector privado agregando conocimientos y valor a sus productos y servicios.

Convocatoria de proyectos integrados regionales con participación de PYMES, y universidades. Los proyectos incluirán la implementación de Estrategias de Innovación.

52 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Subsidios Producción más limpia (ANR P+L 2016 C2)

Se otorgarán subsidios a PyMEs para el desarrollo de proyectos tecnológicos que alcancen una producción más limpia o que genere un menor impacto en el medio ambiente.

Sobre la convocatoria

El objetivo de la convocatoria es apoyar la inversión de pequeñas y medianas empresas en I+D+i, que conduzcan a generar innovaciones a nivel nacional de productos y procesos, que generen el menor impacto ambiental, mejoren la equidad social y promuevan la prosperidad económica.

Los proyectos de Producción más Limpia que participen de esta convocatoria podrán recibir una subvención de hasta el 70% del costo total del proyecto, y los Proyectos de Desarrollo de Tecnologías para la Gestión Ambiental de residuos y de efluentes, recibirán subvenciones de hasta el 60% del costo total del proyecto.

Consulté las bases de la convocatoria ingresando a la web institucional.

Criterios de evaluación

La evaluación de las solicitudes estará basada en:

Factibilidad y calidad tecnológica del proyecto.

Capacidad técnica de la Unidad Ejecutora (propia de la empresa o contratada).

Participación de la empresa en las actividades de desarrollo comprendidas en el proyecto

Evaluación de la posición financiera y viabilidad económica del proyecto

53 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Créditos a empresas (CAE - BICE)

La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, a través del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) junto con el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) llama a la presentación de proyectos cuyo objetivo sea mejorar la competitividad de empresas productoras de bienes a través de la Modernización Tecnológica de productos o procesos.

Sobre la convocatoria

Pueden participar empresas productoras de bienes legalmente establecidas en el país que hayan facturado en el último ejercicio hasta \$300.000.000.

Modernización Tecnológica

Modificación de procesos productivos que impliquen esfuerzos relevantes de ingeniería;

Modificación o mejora de tecnologías de productos o procesos, respecto de las que están siendo utilizadas actualmente por las empresas;

Introducción de tecnologías de gestión de la producción que potencien la competitividad;

Adquisición de tecnología incorporada en equipos nuevos para producción y el esfuerzo de ingeniería asociado al mismo. Dichos equipos deben representar una evolución tecnológica respecto al parque de equipos de la empresa;

Incorporación de tecnologías de información y comunicación al proceso;

Implementación de sistemas de calidad, siempre y cuando formen parte de un proyecto más amplio.

Investigación y Desarrollo

Desarrollo de tecnología a escala piloto y prototipo;

Desarrollo innovativo de nuevos procesos y productos a escala piloto o de prototipo;

Producción de conocimientos aplicables a una solución tecnológica, cuyo desarrollo alcanza una escala de laboratorio o equivalente;

Desarrollos tecnológicos necesarios para pasar de la etapa piloto a la etapa industrial.

El monto a financiar mediante el crédito será de entre \$1.000.000 a \$8.0000.000, sin IVA, y cubrirán hasta el 80% de las inversiones requeridas por la empresa en el marco del proyecto aprobado, aportando la empresa la contraparte correspondiente.

54 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Crédito Exporta

A través del Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) se otorgarán créditos a empresas PyME del sector TIC para iniciar o consolidar su actividad exportadora.

Sobre la convocatoria

La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica financia proyectos que fomenten la actividad exportadora en empresas productoras de software. Entre las actividades contempladas por esta herramienta se encuentran: asistencia técnica para el desarrollo/mejoramiento de productos exportables; capacitación en temas específicos de comercio exterior; adecuación a

estándares de calidad; y adquisición de bienes de capital vinculados a la ejecución del proyecto exportador.

El préstamo adjudicado por FONSOFT cubrirá hasta el 80% del costo total del proyecto, por un monto máximo de \$3.500.000. El plazo de ejecución de las propuestas, en cualquiera de sus modalidades, no podrá superar los 12 meses. Crédito Exporta está dirigido a empresas productoras de bienes y/o servicios, de tamaño pequeño o mediano, que se desempeñan en el sector TIC dentro del territorio nacional. Cabe destacar que más de una firma pueden participar por proyecto, mientras satisfagan las condiciones mencionadas. En todos los casos, la Agencia evaluará la capacidad técnica, administrativa y económica de los solicitantes; así como sus posibilidades financieras para solventar el 20% restante de la propuesta.

55 - Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva: Financiación

Se financiarán proyectos destinados a mejorar la competitividad de las empresas PyME mediante la incorporación de tecnología.

Sobre la convocatoria

El objetivo de la convocatoria es financiar parcialmente proyectos que tengan como meta la creación o fortalecimiento de las plataformas tecnológicas necesarias para las fases de I+D en las empresas, mediante la adquisición de equipamiento y tecnología específica para tal fin.

Podrán participar de la convocatoria aquellas Empresas que hayan facturado menos de \$700 millones en el último ejercicio y estén radicadas en el territorio nacional.

Se destinarán Aportes No Reembolsables de hasta \$3.000.000.

Consulté las bases y condiciones ingresando a la web institucional.

56 - Ministerio de Producción: Producción presentó programas y financiamiento para que las PyMEs incorporen diseño - Financiación

Producción dispone -a través de diferentes programas- de un monto máximo de Aportes No Reembolsables (ANR) de hasta \$200.000 para acompañar a las PyMEs que presenten proyectos en los que se implementen acciones de diseño. Los programas son de fácil acceso y se proponen como políticas

públicas escalonadas, que luego se enlazan con otras herramientas que brinda el Estado Nacional.

“El Plan Nacional de Diseño promueve la incorporación del diseño en el sector productivo como una herramienta transversal de competitividad que motoriza la innovación”.

Herramientas para incorporar diseño en las empresas

PyMEs “D” (diseño) es una herramienta que vincula pequeñas y medianas empresas con profesionales del diseño para crear y mejorar productos y procesos industriales e incorporar al diseño como instrumento estratégico en aspectos productivos, formales, comerciales, ambientales, y comunicacionales. Se generan proyectos de 3 a 8 meses de duración en los que el Ministerio cubre el 90% de honorarios profesionales del diseñador, y hasta \$120.000. También pueden acceder empresas conformadas como cooperativas y tienen prioridad las firmas radicadas en parques industriales o que tengan vinculación con una entidad científico tecnológica.

El Sello de Buen Diseño es una distinción que otorga el Ministerio de Producción para potenciar a todas las empresas que con estrategias de diseño mejoraron sus procesos industriales y productos, aumentaron la competitividad y la diferenciación, tanto en el mercado interno como externo. A partir de la distinción los productos participan en distintas ferias nacionales e internacionales, y las empresas se incorporan en un circuito de rondas de negocios organizadas por entes públicos o cámaras sectoriales.

El Programa de Apoyo a la Competitividad permite el acceso de las MiPyMEs a servicios profesionales de asistencia técnica y al financiamiento vía ANR de los gastos de capacitación y de las inversiones vinculadas al desarrollo de diseño de productos, incluyendo equipamientos y bienes durables, comunicación estratégica, gastos en certificación de proyectos, entre otros.

Dispone de Aportes No Reembolsables de hasta el 60% del costo de las actividades con un tope de \$ 200.000. Para aplicar las empresas deben tener dos años o más de actividad, poseer CUIT e inscripción AFIP, y tener una participación accionaria nacional igual o mayor al 51%. En la siguiente página web: [//www.accionpyme.mecon.gob.ar/dna2](http://www.accionpyme.mecon.gob.ar/dna2) podrán acceder a la convocatoria de diseño, seleccionar a los consultores a contratar, los plazos y presupuestos de cada actividad predefinida en el proyecto.

El programa INCUBAR tiene por objetivo fomentar el surgimiento de nuevas empresas y disminuir la mortalidad de los emprendimientos a través de la

creación y apoyo a incubadoras en todo el país. Para este fin, las instituciones de incubación acreditadas en el programa podrán acceder a capacitación, aportes no reembolsables para planes de fortalecimiento institucional, encuentros regionales de networking y una red de contactos.

Por último, Capital Semilla es una línea de financiamiento que impulsa la puesta en marcha de proyectos de innovación productiva y social con impacto regional, a través de la entrega de Aportes No Reembolsables de hasta 150.000,- pesos. El programa está asociada a incubadoras de proyectos que estarán a cargo de la selección, monitoreo y acompañamiento del proyecto.

57 - Ministerio de Producción: Financiación

El objetivo del PRESOFT es apoyar el crecimiento de PyMEs tecnológicas que aún no reúnen las condiciones de acceso para adherir al Régimen de Promoción de la Industria del Software (Ley 25.922 y modificatorias), mediante asistencia financiera por un plazo máximo de 2 años.

A través del PRESOFT se asistirá a aquellas empresas que tengan potencialidad para dar cumplimiento con lo establecido en la Ley 25.922, mediante los siguientes instrumentos:

Aportes No Reembolsables por hasta \$ 400.000 anuales en el marco del programa PAC (Apoyo a la Competitividad Pyme), para el cofinanciamiento de proyectos orientados a la certificación de normas de calidad, desarrollo de exportaciones y/o desarrollo de actividades de I+D.

Créditos para capital de trabajo, a una tasa preferencial del 18% fija anual y 3 años de plazo, en el marco del FONAPYME.

Podrán aplicar aquellas PyMEs de software y servicios informáticos que muestren potencialidad para dar cumplimiento con los requisitos de acceso al Régimen de Promoción de la Industria del Software (Ley 25.922 y modificatorias), contar con hasta 25 empleados en relación de dependencia, tener más de 2 años de facturación, y encontrarse categorizadas según la [Resolución 11/2016](#) de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa.

Las empresas interesadas podrán solicitar acceso al PRESOFT completando el siguiente formulario: [Formulario PRESOFT](#). Para más información sobre la Ley 25.922 y sus requisitos consultar: <http://www.produccion.gob.ar/ley-de-promocion-de-la-industria-del-software/>

58 - Ministerio de Producción: Financiación

Con el objetivo de impulsar el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de todo el territorio nacional, el Ministerio de Producción, a través de la Subsecretaría de Financiamiento de la Producción bonifica parte de la tasa de interés de créditos otorgados para que las Micro, Pequeñas o Medianas empresas puedan acceder a su propia unidad productiva. Etapas de Incubación

Créditos a tasa bonificada para la Construcción o Adquisición de Galpones Industriales Nuevos o Usados con el Banco de la Nación Argentina Descargar
Créditos a tasa bonificada para la Construcción o Adquisición de Galpones Industriales Nuevos o Usados con el Banco de la Provincia de Buenos Aires.
Créditos a tasa bonificada para la Construcción o Adquisición de Galpones Industriales Nuevos o Usados con el Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

¿Cómo se accede?

Documentación respaldatoria

Persona Jurídica o Física:

Constancia Única de Inscripción Tributaria (CUIT) firmada por el representante legal de la empresa.

Testimonio de Escritura Pública para empresas o personas físicas solicitantes conforme modelo correspondiente, redactado por Escribano Público. En caso de que el Escribano no fuere de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires deberá estar acompañado de la legalización del Colegio de Escribanos de la jurisdicción correspondiente.

59 - Ministerio de Producción: Financiación: Régimen de Bonificación de Tasas

Créditos con tasa bonificada para:

Inversión productiva, bienes de capital y capital de trabajo asociado a la inversión

Capital de trabajo

El Régimen de Bonificación de Tasas busca mejorar el acceso y las condiciones de los créditos destinados a Micro, Pequeñas o Medianas Empresas, con el objetivo de financiar proyectos de inversión y bienes de Capital a tasas de interés competitivas.

La Subsecretaría de Financiamiento de la Producción, adjudica cupos de crédito a Entidades Financieras a través de licitaciones o convenios específicos. Las Micro, Pequeñas o Medianas Empresas pueden tramitar el crédito en los bancos partícipes de la operatoria, que son los encargados del análisis crediticio de las empresas.

Créditos con Tasa Bonificada para Inversión Productiva:

Entidades Financieras (Licitación Nº 52/2016) [Descargar PDF](#)

Banco de la Ciudad de Buenos Aires [Descargar PDF](#)

Destinos financiados:

Inversiones, Bienes de Capital y Capital de Trabajo asociado a la Inversión. Construcción o Adquisición de Galpones Industriales Nuevos o Usados. El detalle del Trámite lo encontrarán en la descarga de la Línea de Crédito Banco de la Provincia de Buenos Aires [Descargar PDF](#)

Banco de la Nación Argentina [Descargar PDF](#)

Destinos financiados:

Inversiones, Bienes de Capital y Capital de Trabajo asociado a la Inversión
Construcción o Adquisición de Galpones Industriales Nuevos o Usados
Construcción o Adquisición de Galpones Industriales Nuevos o Usados
Construcción o Adquisición de estaciones de servicio de combustible
Construcción o compra de galpones para la actividad Avícola y Porcina (el detalle del trámite se encontrará en la página web del Ministerio de Agroindustria)

Inversiones dentro de Parques Industriales Públicos, Privados o Mixtos inscriptos o en proceso de Inscripción al Registro Nacional de Parques Industriales (RENPI)

El detalle del Trámite lo encontrarán en la descarga de la Línea de Crédito

Banco de Inversión y Comercio Exterior [Descargar PDF](#)

Primer Crédito: Micro, Pequeñas o Medianas Empresas de todos los sectores económicos que tengan abierta y mantenga al menos una cuenta corriente en pesos en alguna entidad financiera que se encuentre autorizada por el Banco Central de la República Argentina y no hubieran recibido algún préstamo bancario de largo plazo (36 meses o superior) de entidades financieras en los últimos 24 meses desde la solicitud del crédito.

Banco de la Ciudad de Buenos Aires

Banco de la Provincia de Buenos Aires

Banco de la Nación Argentina

Banco de Inversión y Comercio Exterior

Banco de Inversión y Comercio Exterior – Primer Crédito

Banco de la Provincia de Buenos Aires (Capital de Trabajo)

60 - Ministerio de Producción: Créditos

Sociedades de Garantía Recíproca – SGR

Las **Sociedades de Garantía Recíproca** (SGR) tienen por objeto otorgar garantías líquidas a sus socios partícipes (PyMEs) para mejorar sus condiciones de acceso al crédito (entendido éste como credibilidad para el cumplimiento de compromisos u obligaciones).

Esta actividad la pueden realizar a través de la emisión de avales financieros (préstamos), técnicos (cumplimiento de contratos) o mercantiles (ante proveedores o anticipo de clientes) y de cualesquiera de los permitidos por el derecho mediante la celebración de Contratos de Garantía Recíproca.

A su vez las SGR pueden brindar a sus socios asesoramiento técnico, económico y financiero en forma directa o a través de terceros contratados a tal fin.

¿Cómo se accede?

Los interesados pueden obtener una garantía para su crédito en cualquiera de las SGR habilitadas (Descargar listado)

Cómo conseguir una SGR

- 1 – La PYME presenta a la SGR la documentación requerida
- 2 – La PYME suscribe acciones de la SGR para asociarse como socio partícipe
- 3 – La SGR analiza y evalúa el proyecto de la PYME
- 4 – La PYME constituye las garantías requeridas
- 5 – La SGR emite la garantía

61 - Ministerio de Producción

El programa busca reducir el riesgo crediticio de las Sociedades de Garantía Recíproca

Financiación

El programa busca reducir el riesgo crediticio de las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)/ Fondos de Garantía a través del re afianzamiento de garantías ya emitidas para incrementar su capacidad de otorgamiento de nuevas.

Mediante convenios suscriptos con SGR/ Fondos de Garantías, se analizan operaciones crediticias en ejecución donde la SGR es el garante frente a la entidad financiera. El equipo de análisis del FOGAPYME estudia los casos propuestos por la SGR para re afianzamiento y, de acuerdo a criterios de minimización de riesgo financiero y fomento de desarrollo industrial de las PyMEs, se seleccionan las operaciones crediticias. Los re afianzamientos se establecen para créditos de más de 2 años de duración.

El programa busca reducir el riesgo crediticio de las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)/ Fondos de Garantía a través del re afianzamiento de garantías ya emitidas para incrementar su capacidad de otorgamiento de nuevas.

Mediante convenios suscriptos con SGR/ Fondos de Garantías, se analizan operaciones crediticias en ejecución donde la SGR es el garante frente a la entidad financiera. El equipo de análisis del FOGAPYME estudia los casos propuestos por la SGR para re afianzamiento y, de acuerdo a criterios de minimización de riesgo financiero y fomento de desarrollo industrial de las PyMEs, se seleccionan las operaciones crediticias. Los re afianzamientos se establecen para créditos de más de 2 años de duración.

62 - Ministerio de Producción – Financiación - FONAPyME

El Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa otorga créditos blandos para proyectos de inversión, capital de trabajo y mejora de la eficiencia energética de las PyMEs, a una tasa de interés menor a la del mercado.

MODALIDADES

Las empresas pueden acceder a créditos en condiciones preferenciales a través de sus *tres líneas: producción estratégica, fortalecimiento competitivo y eficiencia energética.*

Financiamiento para inversiones – producción estratégica

Financia el desarrollo de inversiones vinculadas a la adquisición de bienes de capital nuevos, instalaciones o construcción de la planta productiva, y que involucren generación de nuevos puestos de trabajo.

Proyectos	Plazo	Tasa de interés
Entre \$100 mil y \$3 millones	Hasta 7 años	16% fija, anual y en pesos durante los primeros 36 meses del crédito y variable hasta el final del plazo.

		En el período variable, la tasa de interés podrá ser como máximo del 20% y como mínimo del 12%, nominal anual y en pesos.
--	--	---

Ver bases y condiciones

Financiamiento para capital de trabajo – fortalecimiento competitivo

Otorga créditos para capital de trabajo, mediante la adquisición de materias primas para la producción, pago de salarios del personal de la empresa y gastos operativos, los cuales estén asociados al funcionamiento regular de la empresa.

Proyectos	Plazo	Tasa de interés
Entre \$100 mil y \$1,5 millones	hasta 3 años	18% fija, anual y en pesos

Ver bases y condiciones

Financiamiento para eficiencia energética

Otorga a las PyMEs créditos para proyectos de inversión destinados a optimizar el uso de energía.

Proyectos	Plazo	Tasa de interés
Entre \$100 mil y \$2 millones (con un máximo del 70% del proyecto)	hasta 7 años	9%, fija y en pesos

Ver bases y condiciones

¿Cómo se accede?

Podrán aplicar a los programas aquellas empresas cuyas ventas totales anuales no superen los montos establecidos en el cuadro CLASIFICACIÓN PYME y cumplan con las disposiciones reglamentadas en la resolución 11/2016.

Las pymes podrán participar del concurso a través del sistema online para las modalidades de producción estratégica y fortalecimiento competitivo haciendo clic **aquí**. para la modalidad eficiencia energética hacer clic en este **link**

63 - Ministerio de Producción - Capacitación PyME

Es una línea de apoyo a programas de formación a través de un reintegro parcial o total de los costos de capacitación. El beneficio se hace efectivo mediante la emisión de un certificado de Crédito Fiscal utilizable para la cancelación de impuestos nacionales. El Programa permite a las PyMEs obtener reintegros por sobre la inversión que realicen en la capacitación de sus recursos humanos, ya sea en actividades abiertas, dictadas en instituciones públicas o privadas; o cerradas, como cursos a medida de la empresa.

¿Cómo se accede?

Podrán aplicar a los programas aquellas empresas cuyas ventas totales anuales no superen los montos establecidos en el cuadro CLASIFICACIÓN PYME y cumplan con las disposiciones reglamentadas en la resolución 11/2016.

1 – Presentación del proyecto

La empresa solicitante debe ingresar al siguiente enlace, generar su usuario, completar y enviar el formulario de proyecto de capacitación, incluyendo una breve descripción de sus objetivos y la/s actividad/es de capacitación que contribuyan a su cumplimiento.

2 – Evaluación del proyecto

Si el proyecto fuera pre-aprobado se le comunicará a la empresa los términos del mismo y se le solicitará la documentación respaldatoria. En caso de no ser pre-aprobado, se notificará la evaluación y las posibles recomendaciones para su reformulación.

3 – Aprobación y ejecución de la capacitación

Una vez pre-aprobado el proyecto y presentada la documentación respaldatoria, las empresas pueden comenzar a ejecutar las actividades de capacitación. La empresa podrá, a su cuenta y riesgo, realizar las actividades de capacitación ABIERTA, y la Secretaría de Emprendedores y PyME las reconocerá desde la fecha de la pre-aprobación.

4 – Rendición de cuentas y reintegro

Las empresas presentarán las rendiciones de cuentas una vez que el proyecto se haya ejecutado, pagado y publicado en el Boletín Oficial. Se deberá completar el formulario de rendición de cuentas y enviarlo en soporte papel acompañado de la documentación requerida (ver en Preguntas Frecuentes: “Rendición de Cuentas”) para la rendición.

Más información en Instructivo de carga.

64 - Ministerio de Producción – Financiación - PAC – Empresas

Es una herramienta que busca contribuir al aumento de la competitividad de las PyMEs a través de Aportes No Reembolsables de hasta \$400.000 mediante la cobertura de hasta el 60% del monto total del proyecto (el 40% restante debe ser aportado por la empresa).

De esta manera, las actividades de asistencia técnica o profesional, capacitaciones, inversiones en equipamiento, gastos de certificación del

proyecto u otros bienes asociados a las actividades, podrán ser reintegrados por el Programa a través de Aportes No Reembolsables.

¿Qué gastos serán reconocidos?

- Servicios profesionales
- Capacitaciones
- Bienes de capital asociados
- Gastos de certificación

Podrán aplicar a los programas aquellas empresas cuyas ventas totales anuales no superen los montos establecidos en el cuadro CLASIFICACIÓN PYME y cumplan con las disposiciones reglamentadas en la resolución 11/2016.

-Descargar la Guía de Formulación de Proyectos

-Registrar el Proyecto de Desarrollo Empresarial (PDE) en el siguiente formulario.

El PDE incluye una descripción integral de la estructura de la empresa, especificando todo tipo de recursos, evolución de los últimos años, mercado donde opera, etc. Además, se deberá describir la idea del proyecto con las actividades y tareas que se desean ejecutar, y bienes que se desean adquirir.

-En caso que el PDE resultara pre aprobado, la PyME deberá presentar la documentación respaldatoria en la Mesa de Entradas del Programa, incluyendo la Carta Compromiso de ejecución de fondos, y podrá comenzar con la ejecución de las actividades previstas en el PDE.

-El plazo máximo de ejecución de un PDE es de 12 meses.

65 - Ministerio de Producción – Créditos - Expertos PyME

El programa brinda a las PyMEs la cobertura total o parcial de los honorarios de Expertos en asesoramiento técnico y organizacional.

El objetivo es asistir a la empresa en la aplicación de herramientas tales como el desarrollo de mercados, gestión empresarial, diseño, mejora de la productividad, uso de nuevas tecnologías, ahorro de energías, entre otros.

Para lograrlo los Expertos realizarán una evaluación integral de las empresas para facilitar la identificación del problema y evaluar los posibles caminos a seguir.

En este sentido, la tarea del Experto no se reduce al análisis de un problema, sino que es su objetivo involucrarse en la realidad de la empresa para

transmitir sus conocimientos de manera tal que puedan ser utilizados en futuros desafíos.

Además, el Experto realiza un seguimiento en el tiempo de los resultados de las iniciativas implementadas.

Etapas:

–Pre diagnóstico: a cargo de un Experto generalista, quien tendrá el desafío de identificar qué área sería conveniente abordar en una primera instancia. El tiempo fijado es de hasta 8 horas.

-Diagnóstico: un Experto con experiencia específica en el área detectada en el pre diagnóstico, realiza una evaluación detallada y define las posibles acciones de mejora. Se establecen has 8 horas de trabajo que culminan con la presentación de un informe sintético del diagnóstico realizado y la propuesta de un Plan de Mejoras.

-Plan de Mejoras: en esta instancia se implementarán las recomendaciones propuestas en el diagnóstico, con la asistencia de un Experto específico. Esta etapa tiene un tiempo asignado máximo de 190 horas.

Requisitos:

Para acceder al Programa las PyMEs deberán cumplir con los siguientes requisitos básicos:

- Estar radicadas en la República Argentina.
- Tener un mínimo de SEIS (6) meses de facturación en la actividad declarada.
- Estar inscripta ante la Administración Federal de Ingresos Públicos.
- Tener al menos UN (1) empleado en relación de dependencia en su nómina.

Podrán aplicar a los programas aquellas empresas cuyas ventas totales anuales no superen los montos establecidos en el cuadro CLASIFICACIÓN PYME y cumplan con las disposiciones reglamentadas en la resolución 11/2016.

Además, las empresas interesadas deben estar categorizadas como PyMEs por AFIP. En el siguiente instructivo se detallan los pasos para completar el formulario.

Al concluir el registro, el sistema del organismo les asignará un Número Verificador que se deberá conservar para solicitar la asistencia técnica

66 - Ministerio de Producción Financiación - PAC – Conglomerados Productivos

Es una herramienta de financiamiento público destinada a conformar y consolidar el comportamiento asociativo de PyMEs a través de Aportes No Reembolsables. Los Conglomerados Productivos (clústers) son grupos de empresas e instituciones que interactúan en función del desarrollo de un producto o servicio en común.

El programa busca potenciar la competitividad de aglomeraciones productivas a través del financiamiento de iniciativas orientadas a superar las necesidades colectivas.

La intención es crear un marco favorable para que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas integrantes de los Conglomerados Productivos de una región definida alcancen un crecimiento sostenible tanto en términos cuantitativos y de escala, como también en términos de conocimiento y tecnologías desarrolladas y/o aplicadas a productos y/o procesos.

Podrán aplicar a los programas aquellas empresas cuyas ventas totales anuales no superen los montos establecidos en el **cuadro clasificación pyme** y cumplan con las disposiciones reglamentadas en la resolución 11/2016.

La Secretaría realiza un llamado a la presentación de proyectos mediante convocatoria pública. La presentación de proyectos será a “ventanilla abierta” durante todo el año, hasta agotar la partida presupuestaria del Programa.

El conglomerado productivo podrá aplicar al Programa a través de una Entidad Patrocinante (municipio, asociación sin fin de lucro, cámara o sindicato), quien deberá completar y presentar los siguientes formularios:

Ficha de Iniciativa de Promoción de Aglomerado (IPROA) (**Descargar ficha modelo de iniciativa de promoción**): caracterización del conglomerado, marco territorial, entidad patrocinante, antecedentes, principales problemáticas, oportunidades, etc. Más información en Guía para completar la ficha IPROA (**descargar guía para completar la ficha IPROA**)

Manifestación de interés (**descargar carta de manifestación de interés**) de participar del programa.

Declaración jurada (**descargar declaración jurada**) que exprese la inexistencia de subsidios de otros programas para llevar adelante el proyecto.

El evaluador técnico viajará al Conglomerado y elaborará un informe de situación del Conglomerado Productivo y la Entidad Patrocinante.

Cumplida esta evaluación el Coordinador General de Programa elevará las IPROAS seleccionadas al BID para su aprobación final.

Una vez aprobado el proyecto, el Coordinador General del Programa se comunicará con las Entidades Patrocinantes para preparar en conjunto el Proyecto Prioritario (Ppr).

Recepción del Proyecto Prioritario definitivo para elevarlo al Comité de Pre-aprobación del BID.

Recepción de la Carta de No Objeción del BID y envío de carta documento a la Entidad Patrocinante para dar inicio a la ejecución del Proyecto Prioritario.

67 - Ministerio de Producción – Financiación - Sistemas Productivos Locales.

Asistencia técnica y económica a grupos de pymes o cooperativas para implementar, desarrollar y fortalecer proyectos productivos que beneficien a sus integrantes y a la comunidad a la que pertenecen.

Otorga aportes no reembolsables de hasta \$1.500.000 para proyectos de inversión de grupos asociativos nuevos; hasta \$2.040.000 para grupos fortalecidos; y hasta \$4.200.000 para la instalación de centros y laboratorios de investigación, desarrollo e innovación en parques y áreas industriales

MODALIDADES

1- Planes y proyectos de inversión para grupos asociativos

- Planes de Asociatividad para el Desarrollo Productivo
Brinda asistencia técnica y económica a Grupos Asociativos nuevos o preexistentes en la ejecución de un plan de corto y mediano plazo con vistas a potenciar la competitividad de las empresas asociadas y el proceso de integración asociativa.

El Grupo Asociativo puede acceder a las siguientes líneas de asistencia:

- Asistencia económica para la contratación de un coordinador
El coordinador asistirá al Grupo en el cumplimiento del Plan, así como en la formulación y el seguimiento del Proyecto de Inversión a presentar. El coordinador será contratado por el plazo de un año en el cual el Programa reintegra al Grupo Asociativo el 100% de sus honorarios durante seis meses y el 50% durante el siguiente semestre. El resto debe ser abonado por el Grupo Asociativo.

- Proyectos de inversión

Aportes No Reembolsables (ANR) destinado a fortalecer y capitalizar colectivamente al Grupo Asociativo.

Según el proyecto pueden aplicar a las siguientes asistencias:

- Agregado de valor a la producción primaria. Se otorga un monto máximo de ANR por Grupo Asociativo de \$ 960.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
- Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial. Se otorga un monto máximo de ANR por Grupo Asociativo de \$ 1.350.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
- Diseño, Desarrollo e Innovación de Productos. Se otorga un monto máximo de ANR por Grupo Asociativo de \$ 1.500.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.

2- Planes y proyectos de inversión para cooperativas

Apoyo técnico y económico a Cooperativas para potenciar su desarrollo productivo. Se puede aplicar a las siguientes líneas:

a) Planes de Fortalecimiento Cooperativo

En aquellos casos que se requiera, y que el Programa considere pertinente, la Cooperativa puede contratar un coordinador por el plazo de un año para que los asista en el desarrollo de un Plan de Fortalecimiento, formule y realice el seguimiento de un Proyecto de Inversión. El Programa reintegra a la Cooperativa el 100% de los honorarios del coordinador durante seis meses y el 50% durante el siguiente semestre, mientras que el saldo restante debe ser abonado por la Cooperativa. Además, el Programa prevé Aportes No Reembolsables para fortalecer y capitalizar colectivamente a la cooperativa.

- Agregado de valor a la producción primaria. Se otorga un monto máximo de ANR por Cooperativa de \$ 960.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
- Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial. Se otorga un monto máximo por Cooperativa de \$ 1.350.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
- Diseño, Desarrollo e Innovación de Productos. Se otorga un monto máximo por Cooperativa de \$ 1.500.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.

3- Proyectos de fortalecimiento de sistemas productivos locales

Se apoyan Proyectos de Inversión orientados a la puesta en marcha de Centros de Servicios Industriales y Laboratorios de Investigación, Desarrollo e

Innovación en parques, áreas u otros aglomerados industriales. Se otorga un monto máximo de ANR de \$ 4.200.000 por Grupo Asociativo y el aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del Proyecto.

El Programa funciona bajo la modalidad de “*ventanilla abierta*”, lo que significa que las propuestas pueden presentarse en cualquier momento y que cada una de ellas es evaluada y aprobada en la medida que es recibida.

68 - Ministerio de Producción - Lanza dos nuevas líneas de financiamiento para PyMES productoras de software – Financiación - PRESOFT

El objetivo del PRESOFT es apoyar el crecimiento de PyMEs tecnológicas que aún no reúnen las condiciones de acceso para adherir al Régimen de Promoción de la Industria del Software (Ley 25.922 y modificatorias), mediante asistencia financiera por un plazo máximo de 2 años.

A través del PRESOFT se asistirá a aquellas empresas que tengan potencialidad para dar cumplimiento con lo establecido en la Ley 25.922, mediante los siguientes instrumentos:

Aportes No Reembolsables por hasta \$ 400.000 anuales en el marco del programa PAC (Apoyo a la Competitividad Pyme), para el cofinanciamiento de proyectos orientados a la certificación de normas de calidad, desarrollo de exportaciones y/o desarrollo de actividades de I+D.

Créditos para capital de trabajo, a una tasa preferencial del 18% fija anual y 3 años de plazo, en el marco del FONAPYME.

Podrán aplicar aquellas PyMEs de software y servicios informáticos que muestren potencialidad para dar cumplimiento con los requisitos de acceso al Régimen de Promoción de la Industria del Software (Ley 25.922 y modificatorias), contar con hasta 25 empleados en relación de dependencia, tener más de 2 años de facturación, y encontrarse categorizadas según la Resolución 11/2016 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa.

Las empresas interesadas podrán solicitar acceso al PRESOFT completando el siguiente formulario: Formulario PRESOFT

Para más información sobre la Ley 25.922 y sus requisitos consultar:

<http://www.produccion.gob.ar/ley-de-promocion-de-la-industria-del-software/>

69 - Ministerio de trabajo, empleo y Seguridad Social - Crédito para la Formación Profesional

Incentivos para micro, pymes, grandes empresas y cooperativas de trabajo que generen propuestas de formación para los trabajadores.

El Programa de Crédito para la Formación Profesional tiene como objetivo principal fortalecer las competencias laborales de los trabajadores ocupados y de aquellos desocupados que podrían incorporarse en empresas y cooperativas de trabajo. Promueve también, el fortalecimiento de instituciones de formación dedicadas a formar a dichos trabajadores, la certificación de calidad de procesos y productos y la mejora de las condiciones de higiene y seguridad de los ambientes de trabajo.

70 - Proconsul: Consultora en Proyectos - Subsidios para inversión en I+D - Proyectos de Capacitación con CREDITO FISCAL:

Permite a las pymes obtener reintegros por sobre la inversión que realicen en la capacitación de sus recursos humanos, ya sea en actividades abiertas (dictadas en instituciones públicas o privadas) o cerradas (cursos a medida de la empresa). Recibirán certificados de crédito fiscal de hasta el 8 % de la masa salarial bruta anual, que podrán aplicarse para la cancelación impositiva de impuesto a las ganancias, IVA, etc. Cubre hasta 70 % de los costos de capacitación. No hay pre-aprobación, los reintegros con certificados son aprobados luego de presentar las facturas o recibos de los cursos

CREDITO FISCAL I+D:

Este beneficio está dirigido tanto a grandes como pequeñas empresas. Brinda un crédito fiscal que puede ser aplicado al impuesto a las ganancias, hasta un valor del 50% del monto del proyecto. El monto máximo contemplado para el proyecto es de \$7.000.000, a dividir en 3 períodos. Por ejemplo, para un proyecto de \$6.000.000 (máquinas, equipos, insumos, personal, etc), la empresa recibirá certificados de crédito fiscal de \$1.000.000 para cada uno de los 3 próximos años. Los proyectos deben tener como objetivo la investigación y la generación de conocimientos tecnológicos.

71 - Santander Río - lanzó el primer Programa de Fortalecimiento de la Gestión PyME - Financiación

Santander Río lanzó el primer Programa de Fortalecimiento de la Gestión PyME, diseñado en conjunto con la Universidad de San Andrés, con el objetivo de alentar el desarrollo sustentable de las PyMEs a través de la profesionalización de su gestión; brindar conocimientos y herramientas a las distintas áreas funcionales de la empresa; y promover el intercambio de experiencias entre las mismas, así como entre ellas y el Banco, para fomentar el enriquecimiento mutuo.

El Programa no tiene costos para las PyME's clientes del Banco y se trata del primero de este tipo organizado por un Banco. Santander Río realiza una inversión inicial de 120 mil pesos –que puede ampliarse a 320 mil pesos- para la capacitación de estos empresarios, solventada a través de un crédito fiscal que otorga la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme) según la disposición vigente (24/2001). Sepyme reintegra todo el costo al Banco mediante un certificado aplicable al pago de impuestos nacionales, endosable y sin fecha de vencimiento.

72 – SEPYME – Créditos

[FONDYF – Capital de Trabajo](#)

Este programa del Fondo Nacional para el Desarrollo y Fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas brinda créditos a tasas subsidiadas de hasta \$2.000.000 destinados a proyectos cuyo objetivo sea la recomposición del capital de trabajo.

[FONDYF – bienes de capital](#)

Este programa del Fondo Nacional para el Desarrollo y Fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas brinda créditos a tasas subsidiadas de hasta \$5.000.000 destinados a proyectos de inversión orientados a incrementar la capacidad productiva y/o eficiencia en los procesos vinculados con la generación de valor. El plazo máximo de financiamiento es de 60 meses, con hasta 12 meses de período de gracia. Esta línea está destinada a pymes manufactureras, transformadoras de productos industriales, prestadoras de servicios industriales, agroindustriales, del sector de la construcción, mineras, desarrolladoras de software y del sector audiovisual.

[Crédito Fiscal para Capacitación](#)

Este programa de la Sepyme, otorga un reintegro de hasta el 100% de los gastos de capacitación incurridos por las pymes para sí o para otras pymes, con un tope del 8% de su masa salarial anual. Las grandes empresas podrán ceder su beneficio para capacitar a pymes hasta el 8% de su masa salarial. El reintegro se realiza a través de un Certificado Fiscal endosable, aplicable al pago de impuestos nacionales. La capacitación deberá realizarse a través de una Unidad Capacitadora registrada ante la Sepyme.

Sistemas Productivos Locales

A través de diversas modalidades, este programa de la Sepyme, brinda asistencia técnica y económica a Grupos Asociativos nuevos o preexistentes para implementar, desarrollar y/o fortalecer proyectos productivos. Los beneficios consisten en la subvención de los honorarios de un coordinador para el grupo, y en el otorgamiento de Aportes No Reembolsables para financiar parcialmente los proyectos de inversión del grupo.

Expertos PyME

Este programa de la Sepyme subsidia la asistencia técnica a PyMEs por parte de un profesional para la realización de un diagnóstico de su situación actual y la elaboración de un Plan de Mejoras (subsidio del 100%), y para su posterior implementación (subsidio del 50%).

73 – Universidad de Belgrano: Capacitación profesional – asistencia técnica

Cursos cortos, empresariales, in company. Temática vinculada a las operaciones en hotelería, costos, contabilidad general, cocina, gastronomía, organización de eventos.

Carreras técnicas y licenciatura en Hotelería, gastronomía.

Programas presenciales y a distancia (online)

° *Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.*

74 – Universidad Nacional de Lanús: Capacitación profesional – asistencia técnica

Cursos cortos, empresariales, in company. Temática vinculada a las operaciones en hotelería, y turismo.

Carreras técnicas y licenciatura en turismo con orientación en Hotelería.

Programas presenciales y a distancia (online)

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

75 – Universidad Nacional de Quilmes: Capacitación profesional – asistencia técnica

Cursos cortos, empresariales, in company. Temática vinculada a las operaciones en hotelería, y turismo.

Carreras técnicas y licenciatura en turismo & Hotelería

Programas presenciales y a distancia (online)

Programa de vinculación científico tecnológica. Ofrece asistencia técnica específica para establecimientos hoteleros y gastronómicos. Temáticas que aborda: integral.

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

76 – Universidad Tecnológica Nacional: Capacitación profesional – asistencia técnica

Cursos cortos, empresariales, in company. Temática vinculada a las operaciones en hotelería, y turismo.

Carreras técnicas y licenciatura en turismo & Hotelería

Programas presenciales y a distancia (online)

Programa de asistencia técnica: Ofrece asistencia en diversas áreas de conocimiento y en especial enfocada a organizaciones PyME.

° Programa de pasantías y/o prácticas pre-profesionales.

Anexo. Modelo Encuesta

ENCUESTA Nro.:_____

Confidencialidad: Ley 17622 Art. 10 y 11. Toda información proporcionada es confidencial y secreta. Los datos que usted consigne serán tratados bajo secreto estadístico, volcándose en informes sólo de manera agregada. En ningún caso la información proporcionada será divulgada o utilizada de manera individual.

DATOS de la Organización / Encuestado

(NOR) Nombre del alojamiento:
(AN) Apellido y Nombre:
(CA) Cargo:
(TE) Teléfono de contacto:
(EM) Correo electrónico:
(DO) Domicilio:
(CO) Comuna:

(RS) Razón Social:

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	Sociedad Anónima (SA)	
2	Sociedad responsabilidad limitada (SRL)	
3	Sociedad de Hecho (SH)	
4	Mono-tributista (MT)	
5	Sociedad encomandita por acciones (SEA)	
6	Sociedad capital industria. (CI)	

(CAT) Clasificación del alojamiento turístico.

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	Hotel 1 estrella	
2	Hotel 2 estrellas	
3	Hotel 3 estrellas	
4	Apart Hotel	
5	Hospedaje A	
6	Hospedaje B	
7	Hostel	

8	Hotel Familiar	
9	Pensión	
10	Bed and breakfast	
11	Camping	
12	Hostería	
13	Hotel Sindical	
14	Hotel Boutique	

ACERCA DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Existe un área de Recursos Humanos en la organización?
(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	SI , propia de la empresa (interna) <i>Pasa a pregunta 1.1</i>	
2	SI , tercerizado (externa - Staff) <i>Pasa a pregunta 2</i>	
3	NO <i>Pasa pregunta 2</i>	

- 1.1 ¿Los empleados afectados al área de recursos humanos, desempeñan otras funciones dentro de la organización?
(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	SI	
2	NO	

2. En la nómina de personal, ¿cuenta con estudiantes y/o graduados de la carrera de administración hotelera?
(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción	¿En qué proporción? Indique en (%)
1	SI		
2	NO		

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

3. La organización, ¿establece planes de Capacitación?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	SI,formal (procedimentado) <i>Pasa a pregunta 4</i>	
2	SI, informal (no procedimentado) <i>Pasa a pregunta 4</i>	

3	NO, no puede <i>Pasa a pregunta 9</i>	
4	NO, no desea realizarlo <i>Pasa a pregunta 9</i>	
5	NO, no sabe como hacerlo <i>Pasa a pregunta 9</i>	

4. La organización, ¿releva las necesidades de capacitación?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción		
1	SI, formal (procedimentado)	4.1.1 Anual	4.1.2 semestral	4.1.3 Otras
2	SI, informal (no procedimentado)	4.2.1 Anual	4.2.2 Semestral	4.2.3 Otras
3	NO, no puede			
4	NO, no desea realizarlo			
5	No, sabe como hacerlo			

5. La organización, ¿con quién/es desarrolla/n las actividades de capacitación?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	Externa (con Consultoras / universidades)	
2	Interna (con instructores propios)	
3	Mixtas (internas y externas)	

6. ¿En qué momento se desarrollan?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	Dentro del horario de trabajo	
2	Fuera del horario de trabajo	
3	Mixto	

7. ¿Qué métodos de capacitación utilizan?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	Clase formal	
2	A través de la rotación de puestos	
3	Métodos audiovisuales (películas, videos, multimedia)	

4	Capacitación a distancia (campus virtual / Visual Learning / e-learning)	
---	---	--

8. La organización, ¿realiza evaluaciones de las capacitaciones implementadas?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	SI, formal (procedimentado)	
2	SI, informal (no procedimentado)	
3	NO, no puede	
4	NO, no desea realizarlo	
5	NO, no sabe como hacerlo	

9. La organización ¿subsida cursos de capacitación a los empleados?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	SI , parcial	
2	SI , total	
3	NO <i>Pasa a pregunta 10</i>	

9.1 En el caso que Si, parcial o totalmente ¿Qué áreas de la organización tienen dicho beneficio?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	Área Administración	
2	Área Comercial	
3	Área operativa / servicios	
4	Todas las áreas	

10. La organización, ¿posee un programa de pasantías o prácticas profesionales para estudiantes Universitarios?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	SI <i>Pasa a pregunta 11</i>	
2	SI, pero están suspendidas <i>Pasa a pregunta 11</i>	
3	NO puede hacerlo <i>Pasa a pregunta 12</i>	
4	NO desea realizarlo <i>Pasa a pregunta 12</i>	

5	NO sabe como hacerlo <i>Pasa a pregunta 12</i>	
---	--	--

11. ¿En qué áreas de la organización se desempeñan/ron los pasantes?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	Área Administración	
2	Área Comercial	
3	Área operativa / servicios	
4	Rotan entre las distintas áreas	

RECLUTAMIENTO & SELECCIÓN DE PERSONAL

12. La organización, ¿posee descripciones de los puestos de trabajo?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	SI, todos los cargos (documentado)	
2	SI, algunos (documentados)	
3	NO puede hacerlo	
4	NO desea realizarlo	
5	NO sabe como hacerlo	

13. La organización lleva adelante procesos de Búsqueda & Selección de personal?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	opción
1	SI, formal (procedimentado)	
2	SI, informal (no procedimentado)	
3	NO puede hacerlo <i>Pasa a pregunta 14</i>	
4	NO desea realizarlo <i>Pasa a pregunta 14</i>	
5	NO sabe como hacerlo <i>Pasa a pregunta 14</i>	

13.1. ¿Qué proceso de Búsqueda & Selección de Personal desarrollan?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	Interno (personal de rrhh o área solicitante)	
2	Tercerizado (Consultora, Estudio Contable)	
3	Ambas	

14. Cuáles son las fuentes habituales de búsqueda de candidatos?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	Interno (personal de rrhh o área solicitante)	
2	Externo	
3	Ambas fuentes	

14.1. De las fuentes de búsqueda, ¿Cuáles son las utilizadas habitualmente?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	Universidades	
2	Organizaciones del sector.	
3	Diarios y revistas	
4	Carteles y anuncios en la calle	
5	Portales de internet	
6	Presentados por empleados de la organización (referidos)	
7	Contacto con Sindicato	
8	Bases de datos propias	
9	Otras: (señale cuáles)	

15. ¿Qué técnicas de selección de personal utiliza la organización?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	Entrevista	
2	Test psicométricos (Aptitudinales e inteligencia)	
3	Test psicotécnicos (personalidad)	
4	Evaluaciones técnicas (capacidades, conocimientos de la tarea)	
5	Examen Grafológico	
6	Otras (detalles cuáles)	

16. La organización, ¿lleva adelante una Inducción ⁽¹⁾ al empleado recién ingresado?

⁽¹⁾ (Esfuerzo inicial de capacitación dirigido a nuevos empleados para informarles acerca de la organización, el puesto y el grupo de trabajo)

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	Si, formal (procedimentado)	
2	Si, informal (no procedimentado)	
3	No puede <i>Pasa a pregunta 17</i>	
4	No desea realizado <i>Pasa a pregunta 17</i>	

5	No sabe como hacerlo <i>Pasa a pregunta 17</i>	
---	--	--

16.1. ¿Quién/es es/son el/los encargado/s de llevar adelante la Inducción?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción Respuesta múltiple
1	El Gerente / Dueño	
2	Área de Recursos Humanos	
3	El Jefe directo	
4	Un compañero de trabajo	
5	Todos participan	

16.2. La organización ¿Qué pretende lograr a través de la realización de programas de inducción?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción Respuesta múltiple
1	Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia	
2	Facilitar la integración del nuevo empleado	
3	Facilitar el aprendizaje del nuevo empleado	

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

17. La organización, ¿posee un sistema de evaluación de desempeño / rendimiento del personal?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	Si, formal (procedimentado)	
2	Si, informal (no procedimentado)	
3	No puede <i>Fin encuesta</i>	
4	No desea realizado <i>Fin encuesta</i>	
5	No sabe como hacerlo <i>Fin encuesta</i>	

17.1. La evaluación de desempeño, ¿Con qué propósito/s se implementa?, (¿qué objetivo/s persiguen?)

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	Capacitación	
2	Promociones	
3	Incentivo salarial	
4	Mejoramiento de las relaciones humanas	
5	Estímulo mayor productividad	
6	Calculo de potencial de desarrollo de los empleados	

17.2. Señale ¿a qué empleados de las áreas y niveles de la organización aplica la evaluación de desempeño?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opciones			
1	Área Comercial / Ventas	17.2.1.1 Jefe	17.2.1.2 Profesional	17.2.1.3 Admin	17.2.1.4 Vendedor
2	Área de Operaciones	17.2.2.1 Jefe	17.2.2.2 Profesional	17.2.2.3 Operativo	
3	Área de Administración	17.2.3.1 Jefe	17.2.3.2 Profesional	17.2.3.3 Admin	

17.3. ¿Quién/es es/son el/los responsable/s de la evaluación/es?

(Marque con una equis (X) la opción que corresponda)

Cod	Detalle	Opción
1	El Gerente / Dueño	
2	Área de Recursos Humanos	
3	El/los Jefe/s	
4	Autoevaluación	
5	Evaluación 360° (todas las personas que tengan cierta relación o interacción con el empleado)	

Anexo. Formulario de observación

1- Datos de la entrevista:

Fecha:	
Día de la semana:	
Hora de la entrevista (en el lugar):	
Establecimiento:	
Tipo de contacto (personal,	

telefónico, vía e-mail, mix):	
Duración de la entrevista:	
Cantidad de Habitaciones de la organización:	
¿La categoría que el establecimiento informa coincide con la que tiene en la base de datos?	

2- Ubicación de la Organización:

a- Tipo de zona

	Tipo		Comentario
Tipo de zona	Comercial		
	Turística		
	Céntrica		
	Otra		

b- Accesibilidad

Pregunta	Si	No	Comentario
¿La organización se ubica en la cercanía de una avenida principal?			
¿La organización se encuentra en un radio igual o menor a 10 cuadras de una estación de subte?			
¿La organización se encuentra en un radio igual o menor a 10 cuadras de una parada de ómnibus?			
¿Es sencillo ubicar el establecimiento?			

c- Cercanías

Pregunta	Si	No	Comentario
¿La organización se ubica en la cercanía de un Centro Comercial?			
¿La organización se ubica en la cercanía de			

un Centro de salud?			
Otra cercanía relevante			¿Cuál?

3- Aspecto edilicio:

a- Externo

Elementos	Si	No	Comentarios
¿La fachada está en condiciones?			
¿La puerta de entrada se identifica fácilmente?			
¿Dispone de entrada para personas con movilidad reducida?			
¿Cuenta con estacionamiento?			
¿El estacionamiento es propio?			
¿A qué distancia de encuentra el estacionamiento?	En el mismo lugar en que se encuentra el establecimiento.		
	En la misma manzana.		
	En un radio de 1 cuadra.		
	En un radio de 2 cuadas.		
	En un radio de 3 o más cuadas.		
Otra consideración respecto del aspecto edilicio externo			

b- Interno

Elementos	Si	No	Comentarios
¿El estado general del interior del establecimiento se encuentra en condiciones?			
¿El mostrador de recepción se identifica fácilmente?			
¿La recepción cuenta con herramientas de gestión informática?			
¿Existe un lugar físico donde se ubica la conserjería?			

¿Las áreas públicas se encuentran bien delimitadas y separadas de las privadas?			
---	--	--	--

4- Respecto del entrevistado:

a- Presencia:

Elementos	Si	No	Comentarios
¿El entrevistado tiene contacto directo con los clientes?			
¿Llevaba puesto un uniforme de la empresa?			
¿La vestimenta o uniforme se encontraba en buen estado?			
¿La vestimenta o uniforme se encontraba limpia?			
¿La vestimenta o uniforme se encontraba prolija? (planchada, y arreglada)			
¿El/la entrevistado/a estaba limpio/a y aseado?			

b- Respecto de la percepción actitudinal

Elementos	Si	No	Comentarios
¿Contesto idóneamente las preguntas de la encuesta?			
¿Se mostró interesado durante el desarrollo de la entrevista?			
¿Se mostró comprometido al momento de contestar la encuesta?			

c- Respetto de las relaciones sistémicas entre los componentes de la organización.

Elementos			Comentarios
¿Cómo percibió las relaciones entre los empleados y los estamentos superiores? (encargado/dueño/gerente)	Mala		
	Regular		
	Buena		
	Muy Buena		
	Excelente		
¿Cómo percibió las relaciones de los empleados con sus pares?	Mala		
	Regular		
	Buena		
	Muy Buena		
	Excelente		
¿Cómo percibió las relaciones entre las distintas áreas de la organización?	Mala		
	Regular		
	Buena		
	Muy Buena		
	Excelente		

5- Tipos de Clientes

Elementos			Comentarios
A que segmento de mercado apunta el establecimiento	Familias		
	Mochileros		
	Hombres de Negocio		
	Turistas Internacionales		
	Turistas Nacionales		
	Otro		¿Cuál?
Que precedencia puede tienen los Clientes	Nacionales		
	Internacionales		

6- Observaciones generales (Comentarios generales):

Referencias Bibliográficas

- Albizu Gallastegui, E. & Landeta Rodríguez, J. (2001). Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica. Madrid: Pirámide.
- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (2da. Ed., 3° Reimpresión). Buenos Aires: Granica.
- Argentina, Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Emprendedores y PyMEs. [en línea] recuperado mayo 2018 de: <www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>
- Argentina, Ministerio de Turismo de la Nación. [en línea] Disponible en: <<http://www.turismo.gov.ar/>>
- Argentina, Ministerio de Producción, Secretaría de Industria Comercio y PyME (mayo, 2009). *Informe de Resultados Onda 006*, Mapa PyME. [en línea]. Recuperado el 10/10/17 de: <http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos_gobierno/actosdegobierno2007-2009-3.htm>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.
- Astrachan, J. H. & Kolenko, T. H. (1994). Neglected factors explaining family business success. *Human resource practices*, 7 (3), 251-262.
- Astrachan, J. & Shanker M. C. (2003). Family businesses contribution to the U.S. economy: closer look. *Family Business Review*, 16, (3), 211-219.
- Beckhard, R. & Dyer, W. D. (1983). Managing continuity in the family owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5-12.
- Bertoncello, R. (2005). "Documento de base y síntesis del panel del Sector turismo" en argentina, ministerio de educación, Ciencia y tecnología de la Nación, Secretaría de Ciencia, tecnología e innovación Productiva (SeCyt) Bases para un plan estratégico de América Latina: cidade, campo e turismo334 mediano plazo en ciencia, tecnología e innovación (Buenos aires) Se Cyt. anexo 4.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H. & Pistrui, D. (2002.). Family business research. The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15 (4), 337-350.
- Cannizzaro, E. (2007). *La problemática de la gestión de la empresa familiar*. [en línea] Ponencia presentada en el 3er. Encuentro Nacional de Gestión Hotelera, Villa de Merlo, San Luis, Argentina. [fecha de consulta: 23 de agosto de 2018] Disponible en <<http://gestion-hoteleria.unq.edu.ar/ENAGH/3%20Enagh/Ponencia%20-%20Cannizzaro,%20Ezequiel%20Ignacio.pdf>>
- Carlock, R. & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business*. Nueva York: Palgrave.
- Carrasco, A., Rubio, A. & Sánchez, G. (2006, septiembre). *Competitividad de los recursos humanos en la PyME familiar*. Ponencia presentada en el XVI Congreso Nacional de ACEDE, Valencia, España.

- Chandler, A. D. (1990). *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (pp. 193-195). México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia. McGraw Hill, Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc Graw Hill.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-30.
- Church, R. (1993). The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history. En Jones, G. & Jones, R. M. *Family capitalism*. Londres: F. Cass.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 47-57.
- Davis, P. & Harveston, P. (2000). Internationalization and organizational growth. The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur led family business. *Family Business Review*, 13 (2), 107-120.
- Davis, P. & Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business. An integrated systems perspective. *Human Relations*, 34 (4), 207-224.
- De Grip & Van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence: a review. En Van Loo, J. & Mathieu, K. (Eds). *Dgtp* (pp. 1-26). Amsterdam, Boston: JAI Press.
- Decenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa
- Delgado, L. y Forero, C. (2003). Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizadas en facultades de Psicología de Bogotá, adscritas a Ascofapsi. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (pp.23-78). México: Prentice Hall.
- Dyer, L. (1983). Bringing human resource into the strategy formulation process. *Human Resource Management*, 22 (3), 257-271.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2 (3), 221-235.
- Elbaum, B. & Lazonick, W. (1986). The decline of British economy. Oxford: Clarendon Press.
- Fasiolo Urli, C., Albarellos, A., Bonifati, P., Fasiolo V., Maskaric, J., Paz, S. & Silva, R., Wallingre, N. (2008). Estrategia y Gestión de emprendimientos Hoteleros. Buenos Aires: Editorial Buyatti.
- Filion, L., Cisneros Martínez, L. & Mejía Morelos, J. (2011). *Administración de PyMEs*. México: Pearson Educación.
- Freire, M. J., Tejeiro, M. & Blázquez, F. (2007). *Evolución de la economía de la educación y su relación con el empleo*. Coruña: Torculo.

- Gersick K. E., Davis J. A., Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice-Hall.
- Gómez y Prowesk (2011) Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, Volumen 9, No. 17, 2011, pp. 57-68.
- Habbersohn, T. & William, M. L. (1999). A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1-25.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2 (3), 257-376.
- Handler, W. (1994) Succession in family business. A review of the research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
- Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. & Chandler, G. (1993). Tightening the life cycle construct. A taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 18 (2), 5-31.
- Harris, O. (1982). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Hernández Sampieri, R. (1998) *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006) *Metodología de la Investigación* (4° Ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Hofer, C. W. & Charan, R. (1984). The transition to professional management. Mission impossible? *American Journal of Small Business*, 1 (1), 1-11.
- Ibañez A. & Schlüter, R. (2012). *Diccionario de Turismo*. Buenos Aires: Editorial Claridad.
- Kaelbe, H. (1986). The rise of the managerial enterprise in Germany, 1870–1930. En Morikawa, H. & Kobayashi, K. *Development of Managerial Enterprise*. Tokio.
- Lakoff, G. (1987). *Woman, fire and dangerous things*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lansberg, I., Perrove, E. & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *The Best of Family Business Review*, 1 (1), 1-8.
- Lermusiaux, Y (2009). Five steps to effective metrics. *Strategic review*, 4 (3), 7.
- Littlewood, H. F. (2004). Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 23 (1), 3-27.
- Malone, S. C. & Winter, M. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2 (4), 341-353.
- Méndez, A. (2001). Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez, C. (1995). *Metodología: guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. (2^{da} Ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Morikawa, H. (1992). *Zaibatsu*. Tokio: University of Tokio Press.
- Neubauer, F. & Lank, A. G. (1999). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Payne, P. L. (1984). Family business in Britain. An historical and analytical survey. En Akio Okochi, A. & Shigeaki, Y. *Family Business in the era of industrial growth, Its ownership and management*. Tokio: Univetsity of Tokio Press.
- Ricardo, R. (2005). Debate teórico sobre la interrelación entre cultura, el desempeño organizacional y la innovación. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 9-34.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Cengage Learning.
- Sánchez, F. (1993). *Técnicas de Administración*. México: Limusa.
- Sánchez, G. (2001). *El origen y la evolución de la investigación en gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Universidad de Cádiz.
- Sánchez, G. (2006). *Dirección estratégica de los recursos humanos y diversidad en los grupos de trabajo. Un análisis estructural de efectos moderadores*. Tesis doctoral, Universidad de Cádiz.
- Santa Teresita. (2018). Página oficial de Santa Teresita. Recuperado el 11 de agosto de 2018, de www.santateresita.com.ar
- Selltiz, C. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. (9^{na} Ed.). Madrid: Rialp.
- Shanker, A. C. & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities. Family businesses contribution to the U.S. economy. A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9 (2), 123-167.
- Schiel, E. & Orozco, N. (2011). *Gestión de personal*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria S. A.
- Siliceo, A., Casares, A. y González, M. (2000). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Sikula, A. (1993). *Administración de Recursos Humanos* (pp. 47- 154). México: Limusa.
- Silva, R., Slobodianinck, D. & Marino, N. (2008). *Gestión de PyMEs*. Bernal: Universidad Virtual de Quilmes.
- Sierra Bravo R. (1979). *Técnicas de Investigación Social*. Paraninfo. Madrid.
- Tichy, N. (1982) Managing change strategically: the technical, political and culture keys. *Organizational Dynamics*, 11 (2), 50-80.
- Ulrich, D. (2010). *Recursos humanos champions*. (7° Reimpresión). Buenos Aires: Granica.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth,profitability, and family leadership*. California: Jossey-Bass.

- Ward, J. (1988). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey Bass.
- Ward, J. (1991). *Creating effective boards for private enterprises. Meeting the challenges of continuity and competition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. (1997). Growing the family business. Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10 (4), 323-338.
- Ward, J. & Aronoff, C. E. (1994). Managing family-business conflict. *Nation's Business*, Noviembre, 54-55.
- Ward, J. & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11 (2), 305-310.
- Watson, A., Stan Worth, J., Healeas, S., Purdi, D. & Stan Worth, C. (2005). Retail franchising: and intelectual capital perspective. *Journal of retailing and consumers services*, 12, 25-34.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (pp. 135-201). México: Mc Graw Hill.
- Welcome Argentina (2003-2019) Historia de Santa Teresita. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de www.welcomeargentina.com/santateresita/historia.html
- Westhead, P. & Cowling, M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), 31-57.
- Yasuoka, S. (1984). Capital ownership in family companies. Japanese firms compared with those in other counties. En Okochi, A. & Shigeaki, Y. *Family Business in the era of industrial growth, Its ownership and management*, pp. 1-32. Tokio: University of Tokio Press.