

Universidad Católica de Salta

***“Selección de personal para microempresas
en tiempos de crisis”***



Facultad de Economía y Administración

Licenciatura en Administración de Empresas

MOREY, Matías

Materia: Seminario

Profesora: Las Heras, Mabel

Salta, Argentina

2019

Autoridades

Gran Canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Dario Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Director General Sistema de Educación a Distancia

Ing. Lic. Daniel Torres Jimenez

Secretaría General

Mg. Lic. Silvia M. Alvarez

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Secretario Académico

Lic. Roberto Cadar

Jefa de la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Mabel Las Heras

INDICE

Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	5
Identificación del problema.....	5
Formulación del problema	5
Sistematización del problema	5
Delimitación del objeto de estudio	6
Objetivos generales	6
Objetivos Específicos	6
Justificación	7
Origen del problema.....	7
Antecedentes:.....	8
Originalidad del tema	9
Factibilidad de la investigación.....	10
Análisis FODA.....	10
Capítulo 2: Marco teórico	11
Introducción.....	11
El empleado	12
Diferencia entre empleado y trabajador	12
La experiencia laboral	14
Características básicas del trabajador según la edad	16
Factores determinantes para la medición de capacidades y conocimientos.....	17
La microempresa	22

Requisitos legales según AFIP	23
Características de las microempresas.....	25
Recursos humanos en la microempresa	30
El contexto: Situación actual del país.	32
Pobreza	32
Inflación	33
Actividad económica.....	33
Situación de las Pymes.....	34
Situación actual de los empleados en el país	36
Capítulo 3: Aspectos metodológicos	43
Hipótesis	43
Variables	43
Tipo de investigación	45
Capítulo 4: Análisis de datos.....	46
Encuestas	46
Resultados de las encuestas	50
Entrevistas	67
Análisis de las ventajas y desventajas de cada grupo de empleados.....	76
Trabajo en la microempresa en la actualidad	79
Capítulo 5: Conclusiones.....	82
Bibliografía	85

Capítulo 1: Planteamiento del problema

Identificación del problema

Esta investigación trata de hacerle frente a la incertidumbre que se genera en la actualidad al momento de contratar un nuevo empleado en una microempresa, teniendo en cuenta que estamos en una situación económica complicada y que el costo de tener un empleado es significativo, por lo que la elección del mismo debe ser bien estudiada. En esta investigación nos centraremos en el análisis de la edad y experiencia del trabajador, tratando de destacar cuales son los beneficios y las contras de una persona con las capacidades y conocimientos que da la experiencia comparándolas con las de una persona joven.

Formulación del problema

¿Qué es más conveniente a la hora de contratar un trabajador en una microempresa, una persona con experiencia o una persona con las capacidades y conocimientos que tiene un joven?

Sistematización del problema

¿Qué ventajas da una persona con experiencia laboral? ¿Cuáles son las ventajas de contratar una persona joven? ¿Qué adaptabilidad a los cambios tiene cada uno, ya sea tecnológicos, productivos o del entorno? ¿Qué capacidad tiene cada uno para resolver problemas? ¿Cómo se relacionan con los compañeros de trabajo? ¿Qué grado de obediencia tiene cada uno al recibir órdenes? ¿Cuál es el grado de pro actividad de cada uno? ¿Cuánto cuesta, en términos monetarios, cada uno? ¿Cuánto le cuesta a la empresa la capacitación

de una persona sin experiencia? ¿Cuánto tiende a permanecer en la misma empresa cada uno?

Delimitación del objeto de estudio

El estudio se realizara sobre trabajadores de empresas situadas en la provincia de Salta a través de la visión sobre ellos de los empleadores o de personal jerárquico con experiencia en manejo de personal.

Objetivos generales

- Conocer las ventajas y desventajas de contratar personas con conocimientos y capacidades adquiridas por la experiencia o personas más jóvenes con otro tipo de capacidades y sin experiencia para el desarrollo de la actividad laboral dentro de una microempresa en el contexto actual

Objetivos Específicos

- Investigar cual es el perfil laboral de los trabajadores en las empresas según su edad y experiencia a partir de la mirada de los empleadores.
- Analizar las capacidades y habilidades que tienen hoy las personas que trabajan en la microempresas.
- Determinar las ventajas y desventajas de los distintos grupos en virtud de la experiencia en las microempresas y relacionarlos con capacidades y conocimientos

Justificación

- **Teórica:** La teoría que sustentara la investigación provendrá del libro “Administración del personal” de María del Carmen Alfaro Castellanos, en el cual se tratan temas de selección y evaluación del desempeño del personal. También se sacará información de artículos disponibles en la web de autores independientes o fuentes oficiales que tratan sobre la realidad actual del país y la realidad de las microempresas en este contexto.
- **Metodológica:** La metodología de recolección de datos serán principalmente encuestas a empleadores o empleados con experiencia en manejo de personal, como podrían ser gerentes o responsables de recursos humanos. También se realizarán cinco entrevistas a empleadores con experiencia para poder complementar la información recolectada de las encuestas y poder tener más precisión sobre algunos temas.
- **Práctica:** Poder sacar conclusiones generales que sean útiles en el futuro para la toma de decisiones a la hora de contratar a un empleado en una microempresa.

Origen del problema

El origen del problema surge a partir del momento complicado que está atravesando el país y afecta particularmente a las microempresas. Este escenario actual hace que muchas de estas empresas hayan tenido que recortar personal o ante un aumento de actividad hacer que sus trabajadores cumplan más de una función. Debido a esto el análisis al momento de contratar un nuevo empleado debe ser muy estudiado. Esta investigación pretende ayudar a ese análisis a partir de la descripción de las ventajas y las desventajas de los

jóvenes y de las personas con experiencia en el desempeño de su trabajo para luego lograr relacionarlas con las necesidades actuales de las microempresas tratando de sacar conclusiones sobre cual es más conveniente contratar.

Antecedentes:

- **“La experiencia previa y la dificultad de inserción laboral de jóvenes”** – Autora: Valeria Luz Sarmiento. Director de tesis: Sergio González. Tesis de Licenciatura Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos, Universidad Católica de Salta, 2011.

En esta investigación la autora busca determinar la influencia de la experiencia previa para la elección del personal en las PyMEs, destacando cuales son los beneficios que estos ofrecen. Por otro lado también plantea dentro de la una de las incógnitas de la investigación cuales son los beneficios que existen en una PyME al contratar jóvenes sin experiencia.

*No se encontraron más antecedentes de la Universidad Católica de Salta.

- **“La experiencia laboral: ¿Determina para las organizaciones la contratación de jóvenes recién graduados y les acarrea repercusiones?”** – Autora: Valentina Da Luz Golpe. Trabajo final de grado Facultad de la República, Montevideo, Uruguay.

“El presente proyecto de investigación se propone conocer la importancia que otorgan las organizaciones a la experiencia laboral respecto a la contratación de graduados universitarios jóvenes que buscan, por primera vez, insertarse laboralmente en su área de estudio. Se analizará

este fenómeno desde una doble perspectiva: la de la organización y la de dichos graduados universitarios, donde además se analizarán las repercusiones que esta situación puede ocasionar sobre el bienestar de estos últimos.”

Esta investigación suma como antecedente para esta debido a que se analiza la importancia que le dan las organizaciones a la experiencia laboral y las dificultades que tienen los jóvenes para insertarse al mercado laboral.

- **“Perfiles laborales en el reclutamiento de personal: junior, semi senior y senior.”** – Artículo publicado por el portal de trabajo español Infofenia (blog.infofenia.com) en donde se describe tres tipos de perfiles de empleados según su experiencia, definiendo al trabajador junior como aquel que recién está haciendo sus primeros pasos en el trabajo, el trabajador semi senior como aquel que tiene entre 2 y 6 años de experiencia laboral y el trabajador senior como aquel que tiene más de 6 años de experiencia.

Este artículo suma como antecedente a esta investigación por la descripción que hace de cada perfil de trabajador indicando también que le aporta cada uno de estos a las organizaciones.

Link: <http://blog.infofeina.com/es/2018/07/06/perfiles-laborales-en-el-reclutamiento-de-personal-junior-semi-senior-y-senior/>

Originalidad del tema

La originalidad del tema se encuentra es que es un tema que no ha sido muy estudiado anteriormente sumado a que el estudio se hará sobre las

microempresas en particular y en un momento del tiempo específico, la actualidad.

Factibilidad de la investigación

La investigación será factible porque se encuentran a disposición empleadores con experiencia que nos puedan dar información a partir de su visión de los trabajadores de la provincia de Salta.

Análisis FODA

- **Fortalezas:** Disponer del marco teórico necesario, información de la situación actual del país como también la posibilidad de entrevistar o encuestar a las personas que puedan brindar información útil sobre el tema.
Tener experiencia laboral en una empresa lo que facilitara la comprensión de las respuestas de los entrevistados o encuestados.
- **Oportunidades:** Tener la posibilidad de contactarme con empleadores a los cuales les puede servir la investigación o la experiencia que realizar esta investigación dará.
- **Debilidades:** Diversidad de respuestas en los encuestados y entrevistados debido a que se responderá a partir de la mirada particular de cada uno, la cual puede estar influenciada por el tipo de actividad de la empresa o la idoneidad de los trabajadores que haya tenido.
- **Amenazas:** Cambios repentinos en la situación del país o de la situación de las microempresas.

Capítulo 2: Marco teórico

Introducción

Toda investigación debe tener un marco teórico de soporte. En este caso se deberá abordar tres grandes temas para facilitar la comprensión de lo que se está investigando, como también de las conclusiones que se sacaran.

El primer tema que se abordara será todo lo correspondiente al empleado, definiendo principalmente a que nos referimos cuando hablamos de experiencia laboral y a que nos referimos cuando hablamos de juventud. También será importante dar información sobre cuáles son los factores que determinan el perfil laboral del empleado, desarrollando claramente a que nos referimos cuando hablamos de cada uno de ellos y complementando la información con ejemplos.

Como segundo tema, y no menos importante, se dará información sobre la microempresa, definiendo cuales son los requisitos legales para poder ser denominado de esta forma, que tipos de microempresas existen y cuáles son sus características específicas en su funcionamiento, centrándonos en como es el desarrollo de su actividad y el rol que cumplen sus empleados. También se hará referencia a como es su proceso de selección y reclutamiento de personal y cuál es la importancia que le dan a estos.

Por último, se tratara el tema de la situación actual del país, a través de datos y estadísticas provenientes de fuentes oficiales y artículos, primero hablando en términos generales para luego enfocarnos en cómo repercute en las microempresas y en los trabajadores.

El empleado

Podemos definir al empleado, de una manera sencilla y general, como *cualquier persona que desempeña algún empleo a favor de otra persona a cambio de un salario*.

Entrando en más detalles, el empleado pone a disposición su fuerza de trabajo, respetando instrucciones y órdenes del empleador, el cual deberá abonarle un salario en tiempo y forma y garantizarle la protección de las leyes y de la seguridad social.

Diferencia entre empleado y trabajador

Para aclarar la terminología utilizada vamos a diferenciar el término de empleado y de trabajador. Aunque ambas definiciones tienen como punto en común que se las utiliza para referirse a *personas que llevan a cabo un trabajo a cambio de un pago*, no son sinónimos. Los aspectos relevantes que las diferencian son que el trabajador abarca a cualquier persona con trabajo, ya sea independiente o dependiente, en cambio los empleados son aquellos que cuentan con capacidades intelectuales para realizar un trabajo a favor de otra persona, a través de un contrato.

Clasificación de trabajos

Para establecer que grupo de empleados será representativo para nuestra investigación haremos una clasificación de los tipos de trabajos según diversos criterios.

Según su situación contractual:

- **Trabajo registrado:** Se denomina al tipo de empleo que se encuentra formalizado a través de un contrato, está regulado por la normativa vigente y goza de los beneficios de la seguridad social.
- **Trabajo no registrado:** Es el tipo de empleo que carece un contrato celebrado formalmente por lo que no goza con la protección de las leyes y de la seguridad social.

Dentro de nuestra investigación serán relevantes únicamente los empleados que se encuentren registrados conforme a la ley, ya que la investigación se realiza bajo el supuesto de que las microempresas actúan conforme a la ley por lo que al hacer el análisis de costos debemos tener en cuenta los salarios según las normas, como también las cargas sociales.

Según su modalidad de contratación:

- **Por tiempo indeterminado:** Es aquel tipo de trabajo en el cual se celebra un contrato al momento inicial y se supone que durara hasta que el trabajador esté en condiciones de jubilarse, salvo que se configuren algunas de las causas de extinción establecidas en la Ley de Contrato de Trabajo (renuncia, despido, incapacidad, entre otras).
- **Eventual:** Es el tipo de trabajo en el cual la relación del empleado y el empleador está sujeta a la consecución de resultados determinados y transitorios, luego de conseguido el mismo el contrato se disuelve.
- **A plazo fijo:** Es el tipo de trabajo en el cual el contrato de trabajo tiene una fecha de finalización predeterminada, con alguna causa que lo justifique. Luego de vencido el plazo el contrato se disuelve.

- **Por temporada:** Es un tipo de trabajo por tiempo indeterminado con prestación discontinua, es decir, existe prestación de actividades en determinadas épocas del año y en otras el trabajo se interrumpe.
- **Pasantía:** Es un tipo de trabajo destinado a la formación laboral, está afuera de la regulación de las leyes de la Ley de Contrato de Trabajo y el plazo máximo de duración permitido es un año.

Se considera que para la presente investigación los empleados con contrato por tiempo indeterminado son los más representativos, ya que para la elección de ellos el análisis es más profundo y se pueden analizar todas las variables propuestas.

Según el sector el tipo de empleador:

- **Empleo en el sector privado:** Es el trabajo que se realiza a favor de un ente no gubernamental, es decir, para empresas o personas físicas.
- **Empleo en el sector público:** En este tipo de trabajo el empleador es un sujeto estatal.

Nuestro análisis se centrara en trabajadores del sector privado, ya que el objetivo de la investigación es la incorporación de estos a las microempresas.

La experiencia laboral

Podemos definir a la experiencia laboral como *el conjunto de conocimientos y capacidades adquiridos a través del tiempo a partir de haber realizado una determinada actividad laboral.*

Para una mayor comprensión de la definición anterior hablaremos de lo que significan los conocimientos y las competencias, llevándolo siempre al terreno laboral.

- ✓ **Conocimientos:** *“Facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.”*. A partir de esta definición del diccionario podemos llamar a los conocimientos adquiridos por la experiencia laboral a *todo aquello que se ha aprendido a través del estudio, observación o realización de determinadas actividades.*
- ✓ **Capacidades:** *“Conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito”* – De esta definición podemos sacar la conclusión de que cuando hablamos de conocimientos nos referimos a la capacidad de saber realizar determinadas actividades, en este caso en el ámbito laboral.

Otro aspecto a que podemos destacar de la definición de experiencia laboral es que trata de una “actividad determinada”, es decir, que si bien cualquier actividad laboral aporta capacidades y conocimientos generales para el empleado (como ser trato con el cliente, manejo del dinero, responsabilidad, compromiso, informática, etc.), hay que decir, que cuando se habla de experiencia laboral nos estamos refiriendo a capacidades y competencias de una actividad de determinado rubro o tipo. Para ejemplificar, si hablamos de una veterinaria, de poco serviría que un candidato a empleado tenga experiencia como vendedor, la experiencia laboral estaría dada por sus trabajos anteriores como veterinario.

Determinar cuándo se puede decir que un empleado cuenta con experiencia laboral suficiente es algo muy subjetivo, dependerá de las exigencias del puesto de trabajo, de la organización o del empleador determinarlo. También debemos destacar que cada persona tiene distintas capacidades y que lo que a una persona le puede costar un mes en aprenderlo a otra le puede costar seis.

También existen factores que hacen que la experiencia laboral sea más valorada, como ser el tamaño de las empresas en las cuales se trabajó, jerarquía de los cargos que se ocupó, cantidad de trabajos, referencias de anteriores empleadores, entre otros.

Existen autores que clasifican a los trabajadores según la cantidad de años que, tienen de trabajo, normalmente se los define como junior, semi senior y senior. Se define a trabajador junior como aquel que tenga menos de dos años de experiencia laboral, trabajador semi senior a aquel empleado que tenga entre 2 y 6 años de experiencia laboral y como trabajador senior a aquel que exceda los 6 años de experiencia laboral.

Para fines prácticos nosotros no tomaremos ninguna clasificación preexistente, sino que, dividiremos al empleado en dos grupos. Uno será aquellos trabajadores que tengan menos de 5 años de experiencia laboral y por el otro lado los trabajadores con 5 años de experiencia laboral. Se realiza esta clasificación porque consideramos que contando con 5 años de experiencia, el trabajador ya se ha aprendido y desarrollado de una manera que hacen que exista una gran diferencia con los trabajadores con menos experiencia.

Características básicas del trabajador según la edad

Sin entrar en detalle de lo que será nuestra investigación de los conocimientos y capacidades de las personas según la edad, podemos destacar que existe una serie de características físicas y psicológicas que diferencian a los jóvenes de las personas adultas y son condicionantes para el desempeño laboral.

Las personas jóvenes o en lo que se llama la adultez temprana (hasta 30 años) en la actualidad tienden a tener las siguientes características:

- Suelen no tener una familia armada, por lo cual están concentrados en su propia vida.
- Están en busca de exploración, tanto en lo personal como en lo laboral.
- Es la etapa en la cual hay mayor vitalidad y energía.
- Son más propensos al riesgo.
- Sufren pocos problemas de salud.
- Suelen ser innovadores y creativos.

En cuanto a los adultos mayores de 30 podemos destacar algunas características predominantes:

- Suelen tener una familia formada, lo que condiciona su vida.
- Es una etapa en la cual se busca la estabilidad, siendo más adversos al riesgo.
- Con el paso de los años van perdiendo vitalidad y energía.
- Aumentan los problemas de salud.
- Suelen tomar decisiones racionales, basados en su experiencia.

Factores determinantes para la medición de capacidades y conocimientos

Ya habiendo hecho una breve descripción de lo que es experiencia laboral y de la edad del empleado vamos a pasar a enunciar lo que para nosotros son los factores que nos van a ayudar a medir el desempeño laboral de los distintos grupos, distinguidos por su edad y experiencia.

Nos referimos al desempeño laboral no solo como el grado de cumplimiento de los objetivos individuales que se le han asignado a determinado trabajador, sino que, también haremos el análisis teniendo en cuenta otros factores que también colaboran para el cumplimiento de los objetivos generales de la organización, en este caso de las microempresas.

A continuación describiremos cada factor de una manera más profunda y con ejemplos de manera que sea sencilla su comprensión.

Adaptabilidad a los cambios

Un aspecto importante del trabajador es su capacidad a adaptarse a los cambios que puedan darse en una organización. Podemos definir a la adaptabilidad como la posibilidad de acomodarse ante distintos escenarios, en nuestro caso los escenarios estarán dados por los cambios productivos o tecnológicos que puedan llegar a suceder en una microempresa.

Cuando hablamos de cambios tecnológicos nos referimos a actualizaciones de software, incorporación de nuevas maquinarias, informatización de ciertos procesos o tareas, utilización de internet, redes sociales, entre muchas otras.

De más está decir que en estos tiempos los cambios tecnológicos son permanentes y una rápida adaptación a los cambios favorecerá mucho al desarrollo de la actividad, como así también la incorporación de ideas nuevas en materias tecnológicas en busca del crecimiento de la organización.

Cuando hablamos de cambios productivos estamos hablando de cambios en lo que son los procesos o las tareas, esto podría darse por un cambio general en los procesos de una organización como también en el cambio de una persona concreta de su puesto de trabajo o en las tareas que realiza. Esta última causa puede darse con recurrencia en las microempresas en estos tiempos, ya que como explicamos anteriormente, se pueden ver obligadas a un recorte de personal, lo que significaría que el personal permanente tenga que hacerse cargo de las tareas que antes realizaba el personal que se decidió prescindir.

Otro caso de cambios productivos se puede dar en los cambios en las horas de trabajo, ya sea teniendo que trabajar horas extras o que existan cambios de turnos u horarios en el día a día.

La adaptabilidad a los cambios productivos también es un factor muy importante ya que contar con personas predispuestas en las cuales el empleador sepa que puede apoyarse en casos de una desviación en la actividad, ya sea por elección propia en busca del crecimiento u obligada por situaciones externas, se vuelve casi imprescindible en la actualidad para las microempresas.

Capacidad para resolver problemas

Otro factor influyente en el desempeño laboral del empleado es su capacidad para la resolución de problemas. Esta capacidad está relacionada a la rapidez con la cual se soluciona el problema, los recursos que se utilizan para la solución y la autonomía del empleado para resolver.

La resolución de problemas en buena forma está muy ligada al concepto de eficiencia, un trabajador eficiente será capaz de resolver problemas de manera adecuada utilizando los mínimos recursos posibles.

Se torna muy importante para las organizaciones la capacidad de delegar, por eso la autonomía en la resolución del problema hace que el empleador o superior pueda seguir en el desarrollo de sus tareas y no tenga que gastar tiempo en problemas que deriven de tareas que se le han designado al empleado

Relación con los compañeros de trabajo

Si bien los grupos de trabajos en las microempresas no son muy grandes debido a la cantidad de personal (tema que se profundizara en el próximo

capítulo), la relación entre personas para el desarrollo de la actividad laboral es un componente muy importante.

Es indicador del desempeño laboral la capacidad del empleado de relacionarse con sus compañeros de trabajo, esta relación se refiere tanto a lo referido con las tareas conjuntas como también a la convivencia diaria.

Dentro de lo nos referimos con la relación con los compañeros con respecto a las tareas se abarcan temas como la colaboración, la capacidad de delegación y la coordinación. Un grupo de trabajo que cumpla con los anteriores atributos ahorrara esfuerzos individuales y llegara al cumplimiento del objetivo colectivo de una manera correcta.

La convivencia diaria es una parte de la actividad laboral que aunque no repercuta directamente en la consecución de resultados es sumamente importante. Trabajar en un lugar en donde prevalezca el respeto y la armonía constituirá un clima organizacional óptimo en el cual cada individuo podrá dar lo mejor de sí mismo logrando el cumplimiento de sus objetivos individuales, que luego harán que se cumpla el resultado global.

Relación con terceros

Cualquier tipo empresa tiene relación con el entorno y en un gran porcentaje los empleados pertenecientes a las empresas tienen relaciones con el mismo, por ello se considera un aspecto importante en la evaluación del desempeño laboral la capacidad de relacionarse con terceros, ya sean clientes como también proveedores.

Es importante para la consideración de un empleado la forma en la que se relaciona con el cliente. Esta relación puede darse tanto en la venta del producto o servicio que preste la empresa, durante la venta o prestación del

servicio y luego de los mismos, en lo que se llama normalmente servicio postventa. Entre otras cosas en este tema se destaca la capacidad de venta, la capacidad de fidelizar al cliente y la cordialidad en el trato.

La relación con terceros también puede darse en el trato con los proveedores, en los cuales se ponderará la eficacia en la gestión de compras. Hablamos de eficacia en la gestión de compras como la capacidad de adquirir los productos o servicios necesarios para la realización de la actividad empresarial con rapidez y con el menor gasto de recursos posibles. También una buena relación con los proveedores le permitirá a la empresa poder ocupar un lugar de privilegio ante los mismos obteniendo beneficios como descuentos o prioridad en la entrega de productos.

Grado de obediencia

Es influyente también en la medición del desempeño laboral de un empleado su grado de obediencia, refiriéndonos a la obediencia como la acción de acatar la voluntad de la persona que maneja.

Un empleado obediente será aquel que cumpla de manera correspondiente a las órdenes de sus superiores como también aquel que sus acciones se dirijan hacia el cumplimiento de los objetivos preestablecidos en determinada organización.

Ser obediente no limita al empleado a solo cumplir con las órdenes que se les da, sino que, se refiere a que no realice actos que desvíen o produzcan inconvenientes en el desarrollo de lo planificado anteriormente.

Grado de proactividad

Recién mencionamos que hablar de un empleado obediente no significa que solo se limite a cumplir las indicaciones que se le da. Con esto nos referimos

que hay cosas que puede hacer más allá de las órdenes, esto está muy relacionado con la proactividad, que podemos definirla como una actitud en la que el empleado actúa con anticipación, buscando cambios.

Un empleado proactivo aporta mucho a una organización, está constantemente buscando en que se puede mejorar, sugiriendo nuevas ideas o anticipándose a tareas que en el futuro van a dar soluciones.

Permanencia en el trabajo

Reemplazar un trabajador es una tarea costosa para una empresa, ya sea en términos monetarios como también de esfuerzos, es por ello que se valora un empleado que se mantiene en su trabajo y no está en constante cambio.

Costo monetario

El costo de pagar una remuneración en estos tiempos es muy influyente para las empresas, por lo que deberá ser analizado (en los próximos capítulos se profundizará)

La microempresa

El análisis de la investigación está referido a la contratación de personal en las microempresas por lo que deberemos entender que son y cómo funcionan.

Partiremos de la definición de empresa hasta llegar a la clasificación en la cual encontramos a las microempresas.

Para definir a la empresa utilizaremos una definición de *Idalberto Chiavenato*, autor del libro *“Iniciación a la organización y a la técnica comercial”*,

en este libro se define a la empresa como: *“una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”*.

Haciendo un análisis de la definición podemos decir que:

- ✓ Es una organización social porque participan un grupo de personas.
- ✓ Dentro de la variedad de recursos se encuentran los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.
- ✓ El objetivo de la empresa está asociado al lucro o a la atención de una necesidad social.

Según el tamaño las empresas pueden clasificarse en:

- Grandes empresas
- Medianas empresas
- Pequeñas empresas
- Microempresas

Las medianas, pequeñas y microempresas están categorizadas dentro de lo que se denomina en nuestro país Pymes. A partir de ahora nos enfocaremos únicamente en lo que son las microempresas, definiéndolas a partir de sus características y requisitos para su clasificación.

Requisitos legales según AFIP

Facturación

El principal requisito para la clasificación de las empresas según la administración federal de ingresos públicos (AFIP) es su monto de ventas, el cual se va actualizando permanentemente debido a la inflación que existe en el país.

En la actualidad los montos por rubro son los siguientes:

Actividad	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Ventas anuales	\$ 12.710.000	\$ 6.740.000	\$ 23.560.000	\$ 21.990.000	\$ 10.150.000
Ventas mensuales	\$ 1.059.167	\$ 561.667	\$ 1.963.333	\$ 1.832.500	\$ 845.833

**Se entenderá por ventas anuales al monto de ventas que surja del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales.*

Para el cálculo de las ventas anteriores se excluyen los siguientes conceptos:

- El impuesto al Valor Agregado (IVA).
- El impuesto interno que pudiera corresponder.
- Se deduce hasta el 75% del monto de las exportaciones.

Actividades excluidas

No pueden considerarse microempresas aquellas que realicen las siguientes actividades:

- Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico.
- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales.
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.

Relaciones de vinculación y control

No podrán inscribirse en registro AFIP como microempresas aquellas que estén controladas y/o vinculadas a otras empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros.

Se considerara que una empresa está vinculada a otra cuando participa en el 20% o más del capital. Se considerara que una empresa está controlada por otra cuando participa, en forma directa o por intermediario, en más del 50% del capital.

Personal

El límite de empleados para ser considerada microempresa son los siguientes:

Actividad	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Empleados	12	7	7	15	5

Características de las microempresas

Luego de haber establecido cuales son los requisitos para que una empresa sea considerada microempresa, pasaremos a enunciar otras características partiendo desde su creación para después llegar a su funcionamiento.

Creación

Una de las características principales de las microempresas es la facilidad con la cual pueden ser creadas, esto se debe que no necesitan una gran estructura para comenzar su funcionamiento, por lo que la inversión inicial no es tan elevada y además por las ayudas disponibles en los créditos de parte del estado como de entes privados (se profundizara en el siguiente capítulo).

Cuando hablamos a que no necesitan una gran estructura para iniciar su actividad nos referimos a los recursos económicos, humanos y materiales. Al no tener una gran estructura también son modificables fácilmente, es decir que pueden cambiar algunos aspectos de su idea inicial si es que esta no funciona.

Dependiendo de su estructura y sus metas podemos realizar una clasificación de las microempresas:

- Transitorias: Son aquellas microempresas que se crean con un objetivo concreto y transitorio. No cuentan con un capital de respaldo, sino que tienen producción inmediata y limitada. No cumplen los regímenes legales correspondientes de inscripción y funcionamiento. Ej.: Venta de comida en época del Milagro en Salta.
- Permanentes: Son aquellas que funcionan por tiempo indeterminado y tienen un nivel de ingresos mayores que las anteriores, el cual generalmente no es utilizado para inversiones en busca del desarrollo o expansión. No cuentan con una estructura organizacional compleja. Generalmente no cumplen con los requisitos legales para el desarrollo de la actividad. Ej.: Venta de ropa en showrooms o redes sociales, venta de comida desde el hogar, etc.
- De transformación: Son aquellas creadas para subsistir en el tiempo. A diferencia de las anteriores este tipo de microempresas cuentan con una estructura y una facturación más grande, lo que les permite aspirar al crecimiento. Están inscriptas en los institutos correspondientes y cumplen con las normas legales exigidas. En esta categoría podemos mencionar a cualquier tipo de actividad que cumpla con los requisitos para ser microempresa.

Existen muchos casos en los cuales el éxito en la actividad hace que una empresa pueda pasar de ser transitoria a permanente, permanente a una microempresa de transformación como también pasar de ser una microempresa a una empresa pequeña.

Para nuestra investigación serán relevantes las microempresas que tengan una estructura, estabilidad en el tiempo y empleados contratados, es decir serán objeto de estudio las algunas microempresas permanentes y las de transformación.

Administración

En la gran mayoría de los casos la administración de las microempresas es llevada a cabo por su dueño, el cual es el encargado de tomar las decisiones y planificar hacia el futuro.

La función del dueño en una microempresa es distinta que en otras empresas más grandes, ya que en muchas ocasiones, además de ser el encargado de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades, tiene que realizar tareas operativas. Es por ello que en la mayoría de los casos el dueño de la microempresa es considerado como un empleado más.

Generalmente las funciones de administración en una microempresa están centralizadas en una sola persona, el dueño. También existen casos en donde existe una colaboración de una persona o un grupo reducido de personas que colaboran en la administración, ya sea miembros de la empresa o agentes externos.

Una de las funciones dentro de la administración es la de la planificación, la cual, aunque no sea tan formal como en empresas más grandes, no debe ser subestimada. Podemos dividir el proceso de planificación en la microempresa en los siguientes pasos:

1. Establecer objetivos: Es clave para el funcionamiento de cualquier empresa saber a dónde va, para eso es importante establecer una o varias metas. El objetivo tiene que establecerse teniendo en cuenta las

fortalezas y debilidades propias, como también las oportunidades y amenazas que existen. Especialmente las microempresas se pueden ver afectadas por factores externos que hagan que tengan que modificarse esos objetivos, pero su estructura hace que no sea tan nocivo para ellas tener que cambiar.

2. Definir un plan para llegar a los objetivos: Luego de definir los objetivos hay que establecer un plan para poder alcanzarlos. El plan de la empresa tiene que ser correspondiente a las posibilidades de la misma tratando de aprovechar las situaciones que pueden favorecerla.
3. Definir las tareas o actividades para ejecutar el plan: Detallar la secuencia de actividades que harán posible la ejecución del plan, pudiendo también establecer objetivos intermedios para que simplificar la ejecución y evitar posibles desvíos.
4. Comunicar el plan: Es una parte muy importante dentro de la planificación comunicar cual rumbo tomara la empresa, de forma que todos los integrantes de la misma lo sepan y puedan llevarlo a cabo a través de la realización de sus tareas.

Luego de la planificación se debe organizar el trabajo para el cumplimiento de los objetivos considerando los recursos disponibles. El proceso de organización se puede detallar en los siguientes pasos:

1. División del trabajo: Ya definidas las tareas en el proceso de planificación, se debe repartir las tareas. Esto permite definir los puestos dentro de una microempresa dependiendo la cantidad de tareas y personal disponible. Dentro de la división de trabajo está la jerarquización de las tareas, estableciendo cuales son las actividades indispensables para el cumplimiento del plan.

2. Departamentalización: Dependiendo el tamaño de la microempresa puede existir o no. Se trata de la combinación de las tareas según la relación que existe entre sí. De ahí nacen los departamentos, como ser: ventas, producción, contabilidad, marketing, entre otras. Normalmente en las microempresas no hay empleados ubicados únicamente en alguno de los distintos departamentos, sino que, realizan actividades de más de un departamento.
3. Coordinación: Se trata de la unión de cada uno de las actividades de los distintos departamentos para el cumplimiento del objetivo general.

Por ultimo queda definir el proceso de control, el cual al igual que el proceso de planificación no se hace con tanta formalidad pero lo cual no quita su importancia. Se puede distinguir los siguientes pasos dentro del control en una microempresa:

1. Definición de estándares: Se trata de establecer parámetros o medidas para poder evaluar las actividades actuales y futuras. Si bien en las microempresas no existen los estándares tan bien definidos como en otras empresas de mayor tamaño, si avances estimados para poder comparar luego con la realidad.
2. Comparación de lo estándar con lo real: Es la comparación del funcionamiento de la empresa con los estándares o avances preestablecidos para poder hacer efectivo el control.
3. Corrección de los desvíos: Se trata de la aplicación de medidas efectivas que hagan que ante los supuestos desvíos que surgen de la comparación de los estándares y lo real se corrijan, de manera que la empresa siga el rumbo que se había establecido.

Recursos humanos en la microempresa

La gestión de recursos humanos en la microempresa es un pilar importante en el funcionamiento de una microempresa. Cada decisión tomada con respecto al personal de la empresa es quizás más importante o influyente que en otras empresas más grandes, por ejemplo un error en la selección de un empleado en una empresa que tiene 3 empleados será mucho más nocivo que en una empresa que tiene 30 empleados.

Como ya mencionamos antes generalmente una microempresa no tiene la posibilidad de tener personal dedicado únicamente al manejo de un departamento, en este caso recursos humanos, sin embargo las actividades que corresponden a este departamento deben realizarse mediante procedimientos que permitirán una mejora en la contratación y en la posterior inducción y capacitación de los trabajadores.

El primer proceso dentro de la gestión de recursos humanos es el reclutamiento y la selección de los empleados. Lo que se busca es encontrar a la persona con los conocimientos y capacidades indicadas para ocupar determinado puesto, es por ello que es de gran importancia haber realizado una buena descripción de puesto de trabajo, sino es muy difícil saber que empleado se necesitara.

Al no tener tantos recursos económicos como las empresas más grandes, las microempresas tienen que realizar un esfuerzo mayor en la etapa de reclutamiento, utilizando los medios óptimos para poder lograr atraer a candidatos que tengan el perfil correspondiente a lo que está buscando la empresa. Malas decisiones en la etapa de reclutamiento harán que la información llegue a empleados que no cumplan con los conocimientos y

capacidades esperados lo que se traducirá en un desperdicio de dinero y tiempo para la empresa.

El reclutamiento puede realizarse a través de fuentes internas (solicitudes de empleo, convocatorias, referencias y recomendaciones de los actuales empleados) o fuentes externas (periódicos, agencias de empleo).

Luego de la etapa de reclutamiento pasamos a la selección, tema central de nuestra investigación. Se trata de la etapa en donde se elige dentro de los candidatos preseleccionados a uno de ellos para que ocupe un lugar determinado dentro de la empresa. El proceso de selección se debe realizar a conciencia y tratando de realizar la mayor cantidad de pruebas que reduzcan el margen de error en la contratación. Se debe tener en cuenta a partir de las capacidades y conocimientos cual será el candidato que pueda adaptarse de mejor manera a la empresa teniendo en cuenta su funcionamiento y su situación actual, esta última debido a que cada empleado tendrá diferentes pretensiones salariales distintas.

Una vez contratado el empleado se debe realizar lo que se llama inducción, que se trata de un acompañamiento al nuevo empleado en los primeros días buscando que conozca la cultura empresarial, que se conozca con sus compañeros de trabajo y transmitirle que es lo que se espera de él.

Por último es importante también la capacitación del empleado. Llamamos capacitación a la formación adicional que pueda requerir el empleado para desarrollar determinadas actividades o para mejorar su desempeño. Esto trae aparejados muchos beneficios, como ser que el empleado se mantenga actualizado y motivado, como también el beneficio de la empresa que puede crecer a través de la adquisición de nuevas capacidades y conocimientos de los empleados.

El contexto: Situación actual del país.

Después de haber desarrollado lo referente al empleado y a la microempresa se procederá a hablar de la situación actual del país, factor influyente en nuestra investigación debido a que altera el funcionamiento normal de la microempresa.

Comenzaremos hablando de la situación actual en términos generales para luego focalizarnos en cómo impacta esta en las microempresas y en la situación de los trabajadores del país.

La Argentina está pasando por una situación de crisis económica, la cual se podría definir como: *“Ciclo económico en el cual se da un periodo de escasez en la producción, comercialización y consumo de productos y servicios”*.

Los motivos por los cuales el país está en crisis no son relevantes para nuestra investigación, lo que si vamos a analizar son los efectos negativos que genera en la sociedad, los que demostraremos a partir de los siguientes números sacados del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina):

Pobreza

Indicador	2° semestre 2016	1° semestre 2017	2° semestre 2017	1° semestre 2018	2° semestre 2018	1° semestre 2019
	%					
Pobreza						
Hogares	21,5	20,4	17,9	19,6	23,4	25,4
Personas	30,3	28,6	25,7	27,3	32,0	35,4
Indigencia						
Hogares	4,5	4,5	3,5	3,8	4,8	5,5
Personas	6,1	6,2	4,8	4,9	6,7	7,7

Como podemos ver en el grafico la pobreza llego al 35,4% de las personas, lo que representa alrededor de unas 15 millones de personas en Argentina cuyos ingresos no alcanzan para cubrir sus necesidades básicas. Se

observa un crecimiento de un 8,1% entre el primer semestre de 2018 y el primer semestre de este año, lo que significa que en un año hay 3,8 millones de pobres más.

Inflación

La inflación es definida como: “El aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo determinado”. La inflación en Argentina tomando como base el mes de Septiembre de 2018 hasta Septiembre de 2019 fue la siguiente:

Nivel general, bienes y servicios	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
Porcentaje							
Nivel general	53,5	52,4	53,8	55,7	56,1	55,6	55,0
Bienes	57,5	57,5	57,5	57,9	57,3	57,6	58,0
Servicios	46,6	45,2	45,8	48,5	52,9	51,1	48,2

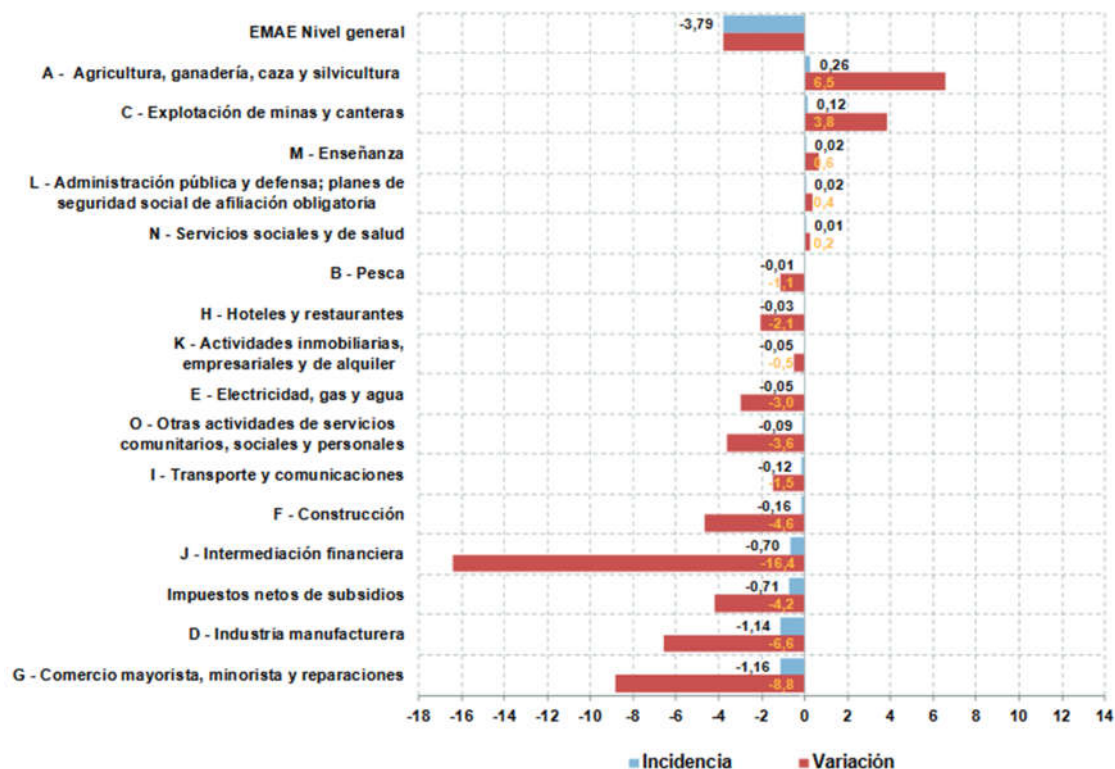
Como podemos observar el nivel general de precios aumento a nivel nacional un 53,5% en el periodo de un año, siendo en Noroeste la región con la inflación más grande del país.

Haciendo una comparación con los salarios se estima que la población en general tuvo una pérdida del poder adquisitivo en el lapso de un año de alrededor del 10%.

Actividad económica

Ahora pasaremos a analizar el impacto de la crisis en las actividades económicas en general a través de los datos que publicó el INDEC en Agosto de

2019. El grafico nos muestra la variación porcentual de las actividades económicas por sector en el periodo de un año.



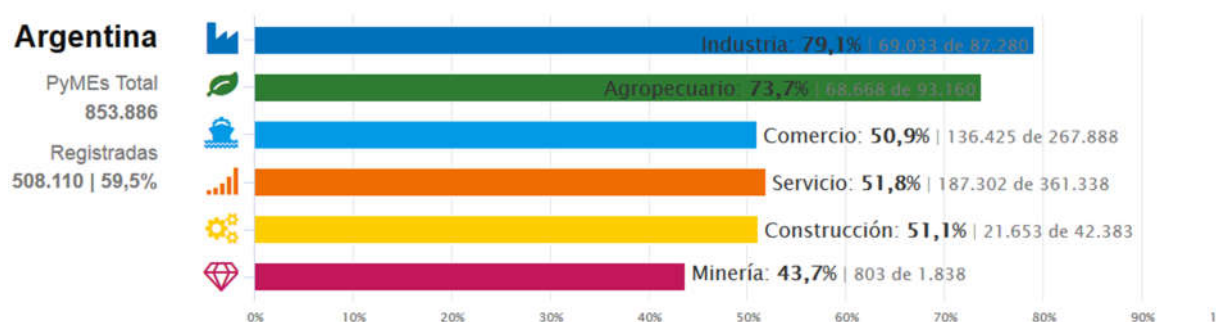
A partir del grafico se observa un crecimiento en la agricultura y en la ganadería como así también en la minería. Como contrapunto vemos una caída de la actividad en la construcción, en la industria manufacturera y en los comercios, los cuales tienen una gran incidencia en el total de las actividades económicas del país y hacen que a nivel general la actividad haya caído con respecto al año anterior.

Situación de las Pymes

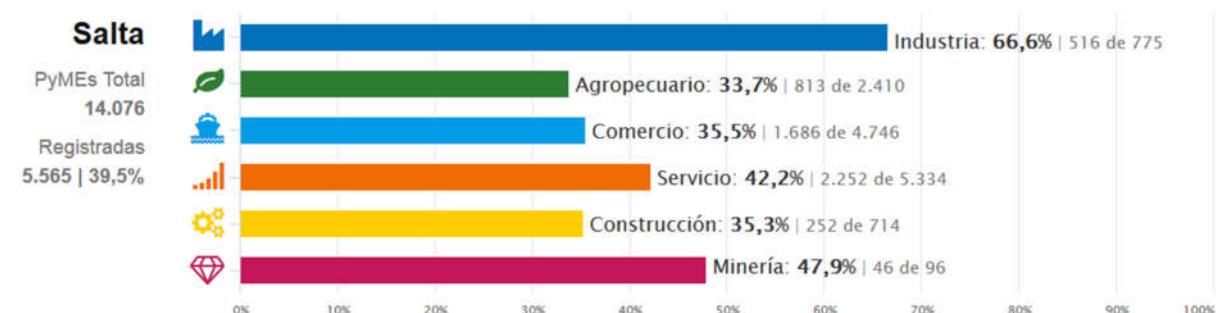
Las Pymes en Argentina cumplen un rol muy importante para la economía, aportan alrededor del 45% del PBI (producto bruto interno) y generan aproximadamente el 70% del empleo registrado del país (4.200.000 trabajadores sobre un total de 6.300.000). Las pequeñas empresas y las microempresas son

en la actualidad las que configuran el mayor porcentaje dentro del total de las pymes (más del 90%).

Como muestra el siguiente grafico del Ministerio de Producción de la República Argentina el total de Pymes en el país al día de hoy es de 853.886, de las cuales el 59,5% se encuentran registradas. También podemos destacar del grafico que la mayoría de las Pymes están en el rubro del comercio y de servicios.



La situación con respecto a la cantidad y el porcentaje de Pymes registradas en Salta es la siguiente:



Como podemos observar en la provincia encontramos 14.076 Pymes, de las cuales solo el 39,5% están registradas, porcentaje menor que a nivel nacional.

La situación en la actualidad de las Pymes es delicada, se estima según datos AFIP que en los primeros 8 meses del año cerraron 8.846, lo que significa que alrededor de 54 Pymes cierran por día. En estos números están abarcadas

solamente las Pymes que se encuentran registradas, por lo que el número de cierres es todavía mayor.

Un informe del CEPA (Centro de Economía Política Argentina) revela que el 84% de las Pymes sufrió una caída de las ventas y esta caída en promedio fue del 34%. La magnitud de los números explica que este es el principal motivo del cierre de las empresas. Las ventas bajaron principalmente por la falta de demanda, lo cual ocurrió por pérdida de poder adquisitivo en la gente y por la apertura de las importaciones.

Debido a la crisis, siguiendo con datos del informe del CEPA, **el 42% de las Pymes se vieron obligadas a reducir su personal**. Dentro de las Pymes la reducción de personal se vio sobre todo en pequeñas y microempresas.

Estos datos nos permiten concluir que hoy en día las microempresas aspiran básicamente a sobrevivir, sin esperanza de crecimiento. Están obligadas a alterar su funcionamiento para poder afrontar las altas cargas impositivas y soportar la baja de actividad.

Situación actual de los empleados en el país

La situación actual del país afecta también al empleo. Como mencionamos en el tema anterior el 42% de las Pymes se vieron obligadas a reducir su personal, es decir, hubo un número considerable de despidos. Según datos del INDEC a través de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) los datos de la población económicamente activa con respecto a la ubicación son los siguientes:

	Año 2018			Año 2019	
	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre
A- Desocupados abiertos	9,6	9,0	9,1	10,1	10,6
B- Ocupados demandantes de empleo	16,0	16,7	17,3	17,5	18,3
Subocupados demandantes	7,7	8,3	8,7	8,4	9,2
Otros ocupados demandantes	8,2	8,3	8,6	9,1	9,1
C- Ocupados no demandantes disponibles	6,3	6,4	6,5	6,4	6,9
Subocupados no demandantes	3,5	3,5	3,3	3,4	3,9
Otros ocupados no demandantes disponibles	2,8	2,9	3,1	3,0	3,0
D- Ocupados no demandantes ni disponibles	68,1	68,0	67,1	66,1	64,1
Población Económicamente Activa	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Para entender el grafico daremos explicaremos los ítems:

- Población económicamente activa (PEA): la integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada. Representa el 47,7% de la población argentina.
- Ocupados no demandantes ni disponibles: Personas que trabajan cierta cantidad de horas las cuales no les permiten realizar otro trabajo. Representa el 64,1% de la población económicamente activa de argentina.
- Ocupados no demandantes disponibles: Son aquellos trabajadores que podrían tener otro trabajo pero no lo busca activamente. Representa el 6,9% de la PEA de la Argentina. Se dividen en subocupados no demandantes (3,9%), los cuales trabajan menos de 35 horas por causas involuntarias y están dispuestos a trabajar más horas pero no lo buscan activamente, y en otros ocupados no demandantes disponibles (3%), los cuales trabajan más de 35 horas les alcanza para tener otro trabajo pero no lo buscan activamente.
- Ocupados demandantes de empleo: Son aquellos que aun teniendo trabajo busca activamente otra ocupación. Representa el 18,3% de la PEA argentina. Se divide en subocupados demandantes (9,2%), los cuales trabajan menos de 35 horas semanales por causas involuntarias y

buscan activamente otro empleo y en otros ocupados demandantes (9,1%) que son los que teniendo trabajo de más de 35 horas semanales igual buscan otro empleo.

- Desocupados abiertos: Son personas que sin tener trabajo están buscando activamente un empleo y están disponibles para trabajar. Representan el 10,6% de la PEA argentina.

Podemos observar que considerando los desocupados y los ocupados demandantes existe casi un 30% de la población que está disponible para contratar, en otras palabras podemos decir que en el mercado laboral argentino en la actualidad existe una oferta laboral importante (casi un tercio de la población económicamente activa).

También se puede destacar de los datos publicados en Septiembre correspondientes a la evolución del empleo dividido en trimestres partiendo desde 2018 que en el segundo trimestre de 2019 (último del que se encuentran datos) encontramos el porcentaje más bajo de empleo y la mayor cifra de desocupados.

Complementando esta información con un artículo publicado por el diario digital El Economista, podemos afirmar también que el mercado laboral argentino está en crisis debido a la mala distribución de los recursos humanos disponibles. Para ejemplificar el concepto podemos utilizar el caso del yacimiento Vaca Muerta, el cual es un proyecto que demandara más de 300 ingenieros en petróleo y nuestro país produce apenas 60. También existen otras profesiones en donde existe más oferta que demanda laboral, podría ser el caso de los abogados, en nuestro país cada 100 personas que se reciben de abogados encontramos solo 31 que se reciben de ingenieros.

Con el siguiente grafico publicado también por el INDEC veremos cómo está compuesta según la edad y el sexo la parte de la población ocupada:

Indicador	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2018			Año 2019	
	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre
Población ocupada					
Sexo y grupos de edad	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Mujeres hasta 29 años	9,7	9,2	9,5	9,2	9,0
Mujeres de 30 a 64 años	32,2	32,7	32,2	31,9	33,0
Mujeres de 65 años y más	1,7	1,7	2,0	2,0	1,9
Varones hasta 29 años	13,9	14,0	14,2	13,9	13,9
Varones de 30 a 64 años	39,4	39,6	39,2	39,9	39,0
Varones de 65 años y más	3,1	2,9	2,9	3,1	3,2

Como el sexo no es relevante en nuestra investigación nos quedaremos con los datos según la edad, podemos observar la gran diferencia que existe entre los ocupados de más de 30 años, a los cuales nosotros consideramos gente con experiencia, y los ocupados de hasta 29 años. Las personas sin experiencia ocupan solo el 22,9% del total de los ocupados, mientras que el 77,1% restante lo componen los trabajadores con experiencia laboral.

Podemos concluir que el trabajo en la argentina está desarrollado por una gran mayoría por personas con experiencia. El bajo porcentaje de jóvenes trabajando se debe a diversos motivos, el principal es lo que les cuesta insertarse en el mercado laboral pero también hay una gran parte de jóvenes que no está en búsqueda activa de trabajo.

Existe un número muy parejo de personas desocupadas en busca de empleo con y sin experiencia, los datos del INDEC arrojan que del total de personas desocupadas disponibles para trabajar el 52,3% son menores de 29 años y el 47,7% son mayores de 30 años.

Otro aspecto en el cual la crisis impacto en los trabajadores es en el tema de la caída del empleo registrado. Una estadística que refleja este impacto es la

variación de empleados registrados entre julio de 2018 y julio de 2019, según datos del SIPA (Sistema Integrado Provisional de Argentina) en el transcurso de un año se redujo la cantidad de empleados en blanco en 106.400 personas. Vale aclarar que una persona que no está registrada no goza los privilegios de la seguridad social ni la protección de las leyes.

A las empresas se les hace muy costoso mantener un trabajador en blanco, el total de contribuciones a cargo del empleador es de cerca del 30% del salario base. Estas cargas hacen que los empleadores (sobre todo de las Pymes) opten por no registrar a sus trabajadores o por reducir el personal. Sumado a esto los salarios escalaron un 45% en el lapso de un año, llegando a la mediana de \$35.461 (datos Ministerio de Trabajo)

Un factor determinante del salario es la experiencia laboral, una persona que tiene más años de experiencia en la mayoría de los casos tiene exigencias salariales más elevadas que los jóvenes que no tienen tantos años en la actividad.

Para dar referencia de esto utilizaremos datos recolectados por la página “Encuestas IT”, la cual se encarga de recolectar y procesar datos de los salarios en Argentina. Tomando como ejemplo al rubro de la administración, los salarios promedios de una persona con experiencia (a la cual ellos denominan SENIOR) es de \$39.374, mientras que una persona con menos experiencia (a la cual ellos llaman JUNIOR o SEMI SENIOR) cobra en promedio \$26.557. El salario de una persona con experiencia en promedio está casi un 50% por encima que el de las personas jóvenes. Si tomamos como ejemplo a la ingeniería notamos un 45% mayor los salarios de la gente que tiene experiencia.

Si bien podemos observar que los salarios varían en promedio de todas los rubros entre un 40 y un 50% más elevado en la gente con experiencia

también debemos destacar que ante la crisis del mercado laboral mucha gente se adapta a las posibilidades de las empresas, bajando sus exigencias salariales.

La definición y caracterización del empleado y de la microempresa y el desarrollo de como la situación actual impacta a ambos nos hace entender el porqué de la investigación.

Por un lado tenemos al empleado, el cual perdió su poder adquisitivo por culpa de decisiones del gobierno y trata de conseguir un salario que le permita afrontar la crisis de la mejor manera, en algunos casos con éxito y en otros no. Estamos hablando de casi un tercio de empleados que están buscando conseguir, cambiar o aumentar su trabajo. La crisis hace que este porcentaje de empleados en algunos casos tenga que bajar sus pretensiones y en algunos casos aun bajando las pretensiones no consigue trabajo.

Por el otro lado tenemos las microempresas que ante la crisis se vieron obligadas a cambiar su funcionamiento y hasta sus objetivos, pasaron de querer crecer y desarrollarse a querer solamente sobrevivir. Uno de los cambios más significativos que tuvieron fue en el personal, ya que, debieron recortar el personal o no pudieron aumentarlo para aspirar el crecimiento a través del aumento de la actividad.

A partir del impacto en ambos surge la importancia ante la decisión en el ámbito de los recursos humanos en una microempresa, una mala contratación podría lograr en momentos tan delicados hasta el cierre de las mismas. La investigación tratara de responder a las preguntas que se presentan a la hora de la decisión de contratar. A través de la recolección de información sobre los empleados se buscara determinar cuáles son las capacidades y competencias que da la experiencia y cuáles son las que tiene una persona sin experiencia,

para poder definir cuál de los dos grupos de personas es más funcional para afrontar esta crisis ya sea en términos de capacidad como también de costos.

Capítulo 3: Aspectos metodológicos

Hipótesis

“En la situación actual es más conveniente contratar para una microempresa a personas jóvenes debido a sus capacidades y conocimientos”

Variables

- Personas jóvenes: Es la variable dependiente de la hipótesis y está relacionada al resultado de la otra variable en la hipótesis. El resultado de esta variable podrá ser personas jóvenes o personas experimentadas.
- Capacidades y conocimientos en la microempresa: Es la variable independiente de la hipótesis y determinará el resultado de la variable dependiente. Se refiere al conjunto de capacidades y conocimientos de una persona y a los costos que traen aparejadas, en este caso se investigará de una persona joven y de una persona con experiencia.

Operacionalización de las variables

- Persona conveniente para trabajar: En esta variable el resultado podrán haber solo dos resultados. Unas serán las personas jóvenes, que serán las personas menores de 30 años y con menos de 5 años de experiencia laboral. Por otro lado estarán las personas con experiencia, las cuales las definiremos a las personas con más de 30 años y con más de 5 años de experiencia laboral.
- Capacidades y conocimientos en la microempresa: Esta variable se definirá a partir de los resultados de indicadores, los cuales serán:

1. *Adaptabilidad a los cambios*: Este indicador se medirá según la capacidad de las personas para adaptarse a los cambios en el desarrollo del trabajo, ya sean tecnológicos o productivos.
2. *Capacidad para resolver problemas*: Este indicador se medirá según la capacidad de las personas para solucionar problemas por sí mismo y su eficiencia.
3. *Relación con los compañeros de trabajo*: Este indicador medirá la forma en la cual cada trabajador se relaciona con sus compañeros ya sea a la hora de hacer tareas conjuntas o delegarlas.
4. *Relación con terceros*: Este indicador medirá la capacidad del empleado de relacionarse con terceros, los cuales pueden ser proveedores o clientes.
5. *Grado de obediencia*: Es un indicador que se medirá según como cada empleado actúa correspondiente a las órdenes recibidas o si, por el contrario, no realiza sus actividades conforme a las indicaciones recibidas.
6. *Grado de proactividad*: Este indicador se medirá según cuanto aporta cada empleado más allá de las órdenes recibidas en busca del cumplimiento del objetivo de la empresa o de mejorar la actividad a través de nuevas ideas.
7. *Costo monetario*: En este indicador se medirá cuánto cuesta en términos monetarios cada uno, tratando de relacionar los sueldos promedios de cada uno analizando también si la diferencia de sueldos de una persona con experiencia se justifica por un mayor desempeño del mismo.
8. *Permanencia en el trabajo*: Este indicador medirá la tendencia de cuanto suelen permanecer o abandonar el trabajo en el corto plazo.

Tipo de investigación

- *Según su finalidad:* Básica, ya que tiene como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos.
- *Según su alcance temporal:* Seccional, porque la investigación se llevara a cabo teniendo en cuenta la situación actual.
- *Según su profundidad:* Explicativa, ya que tiene como objetivo estudiar la relación de influencia de las variables.
- *Según su amplitud:* Macro sociológicas, porque el estudio es de la ciudad de Salta y puede ser representativa de otras ciudades argentinas.
- *Según su carácter:* Cualitativa, ya que predominan aspectos subjetivos, no susceptibles de cuantificación.
- *Según el marco:* Investigación de campo, ya que se hace a partir de la observación del trabajador en su ambiente laboral.
- *Según sus fuentes:* Primarias, como las entrevistas y los cuestionarios, y secundarias, como libros y artículos de internet.

Capítulo 4: Análisis de datos

Encuestas

Encuesta para determinar capacidades y conocimientos de los empleados.

Mediante esta encuesta se pretende averiguar cuales son las capacidades y conocimientos de las personas con y sin experiencia. Se considera a una persona con experiencia a aquella que tiene mas de 5 años de trabajo y mas de 30 años, y a una sin experiencia a la que tiene menos de 5 años de trabajo y sea menor de 30 años.

¿Como calificaría a un empleado con experiencia por su adaptabilidad a los cambios? *

Se refiere a la capacidad de las personas para adaptarse a los cambios en el desarrollo del trabajo, ya sean tecnológicos o productivos.

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia por su adaptabilidad a los cambios? *

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Como calificaría a un empleado con experiencia por su capacidad para resolver problemas? *

Teniendo en cuenta eficiencia y autonomía.

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia por su capacidad para resolver problemas?

*

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Como calificaría a un empleado con experiencia según su relación con los compañeros de trabajo?

*

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia según su relación con los compañeros de trabajo?

*

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Como calificaría a un empleado con experiencia según su relación con terceros?

*

Pueden ser clientes o proveedores.

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia según su relación con terceros? *

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Como calificaría a un empleado con experiencia según su grado de obediencia? *

Se refiere a si el empleado actuá correspondiente a las ordenes recibidas.

	1	2	3	4	5	
Desobediente	☐	☐	☐	☐	☐	Obediente

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia según su grado de obediencia?

	1	2	3	4	5	
Desobediente	☐	☐	☐	☐	☐	Obediente

¿Como calificaría a un empleado con experiencia según su grado de proactividad? *

Proactividad: comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y auto iniciado en diversas situaciones.

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia según su grado de proactividad?

Proactividad: comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y auto iniciado en diversas situaciones.

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Bueno

¿Que tendencia observa en las personas con experiencia con respecto a la permanencia en el trabajo?

- ☐ Suelen durar mucho tiempo en un trabajo.
- ☐ Suelen abandonar el trabajo en el corto plazo.

¿Que tendencia observa en las personas sin experiencia con respecto a la permanencia en el trabajo?

- ☐ Suelen durar mucho tiempo en un trabajo.
- ☐ Suelen abandonar el trabajo en el corto plazo.

Resultados de las encuestas

Pregunta	Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Preg 6	Preg 7	Preg 8	Preg 9	Preg 10	Preg 11	Preg 12
Votante 1	3	4	4	2	3	4	3	4	3	5	4	4
Votante 2	4	5	4	3	4	3	3	2	2	4	3	2
Votante 3	3	5	5	3	5	5	4	2	3	5	4	4
Votante 4	2	2	4	3	2	3	4	3	4	2	2	4
Votante 5	4	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3
Votante 6	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
Votante 7	3	4	5	2	3	3	5	3	5	3	5	2
Votante 8	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3
Votante 9	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4
Votante 10	5	4	5	3	4	4	4	3	3	5	4	3
Votante 11	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
Votante 12	4	3	5	2	4	4	4	2	3	5	4	4
Votante 13	3	5	3	4	4	3	4	2	3	5	3	4
Votante 14	4	4	4	2	2	4	3	3	4	3	3	4
Votante 15	5	3	5	2	4	3	4	2	2	5	5	3
Votante 16	3	5	4	5	2	4	4	3	5	3	3	5
Votante 17	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3	5	4
Votante 18	4	3	5	3	4	2	4	3	4	3	4	2
Votante 19	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2
Votante 20	3	4	5	2	4	4	4	3	4	4	4	4
Votante 21	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3
Votante 22	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4
Votante 23	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3
Votante 24	4	2	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5
Votante 25	5	2	4	1	5	2	5	1	3	3	5	2
Votante 26	5	1	5	2	5	3	5	3	3	3	5	2
Votante 27	2	3	4	2	3	4	3	2	2	3	2	2
Votante 28	4	4	4	2	2	4	3	3	4	3	3	4
Votante 29	2	5	4	3	3	5	5	5	5	3	1	4
Votante 30	4	5	5	2	5	5	4	2	3	4	4	4
Votante 31	5	1	5	1	5	1	5	1	3	3	5	1
Votante 32	5	3	5	1	4	1	5	1	4	1	3	3
Votante 33	2	5	5	4	3	4	4	2	3	5	4	4
Votante 34	3	4	5	3	4	3	5	4	3	5	3	5
Votante 35	5	3	5	2	4	4	5	4	5	5	4	5
Votante 36	4	5	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2
Votante 37	4	5	4	2	4	5	5	3	4	5	5	5
Votante 38	2	4	4	3	4	4	4	4	2	5	3	4
Votante 39	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Votante 40	3	5	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3
Votante 41	4	5	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
Votante 42	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
Votante 43	1	5	2	3	4	4	2	3	4	4	2	5
Votante 44	1	4	2	4	4	4	2	4	4	4	1	3
Votante 45	4	4	5	2	4	5	5	3	3	4	4	3
Votante 46	3	4	5	2	4	3	4	2	2	5	4	5
Votante 47	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5
Votante 48	5	3	4	1	4	2	5	1	3	5	4	1
Votante 49	5	1	5	3	5	3	4	2	3	5	4	2
Votante 50	4	5	5	3	4	4	4	3	3	5	3	3

Antes de pasar al análisis de las respuestas de cada pregunta realizaremos un análisis general de las respuestas obteniendo, aclarando que el número de cada pregunta fue adjudicado según el orden en el cual se realizaron. Los casilleros blancos son las preguntas sobre la gente con experiencia y los casilleros azules son las calificaciones obtenidas por la gente sin experiencia.

También vale aclarar antes de sacar las conclusiones generales que la encuesta ha sido realizada a empleadores o personas a cargo de personal de distintas edades y de distintos rubros y tamaños de empresas tratando de que las respuestas sean representativas del mayor grupo de empleados posible.

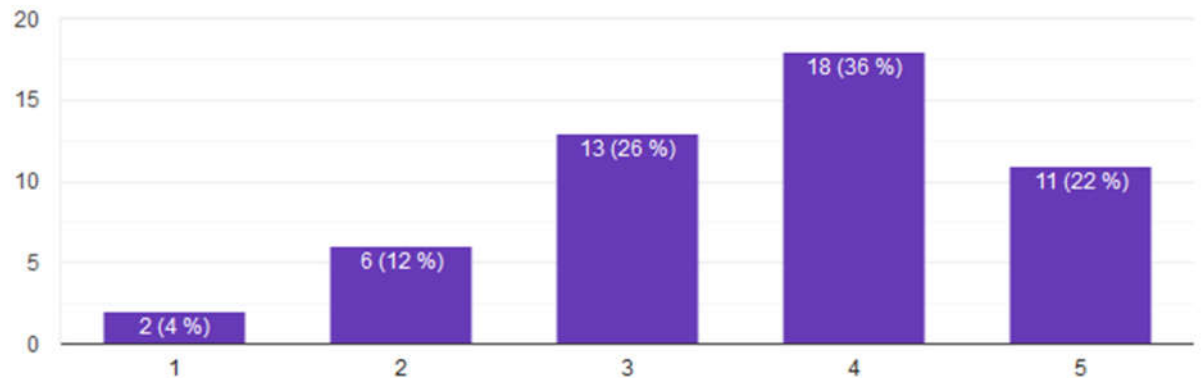
Lo primero que podemos indicar es que las personas encuestadas si encuentran diferencias entre los empleados con experiencia y los empleados sin. Esto se observa en que solamente se encuentra un caso de los cincuenta votantes que haya calificado con la misma puntuación en todos los temas abordados a los dos grupos de empleados.

Se observa un 10% de los votantes que califico en todas las preguntas con mayor o igual puntuación a los empleados con experiencia por sobre los empleados jóvenes sin experiencia, en algunos casos con una gran diferencia entre la calificación de cada uno, entendiendo que es gente o que tuvo malas experiencias con gente joven o que tienen una consideración alta por la experiencia en el empleado.

No se encuentran votantes que hayan respondido lo al caso contrario al anterior, es decir, encuestados que respondan con las mejores calificaciones en todos los temas a favor de los empleados sin experiencia.

¿Como calificaría a un empleado con experiencia por su adaptabilidad a los cambios?

50 respuestas



Ahora pasaremos al análisis de las respuestas por individual, obteniendo datos de cada tema por separado.

En esta pregunta se investigó sobre cuál es la visión de los empleadores o personas que ocupan puestos con manejo de personal con respecto a la adaptabilidad a los cambios de las personas con experiencia.

La calificación media de las 50 votaciones fue de 3,6. La valoración está por encima de la media, es decir que, se percibe en general al empleado con experiencia con buenas aptitudes para adaptarse a los cambios, ya sean tecnológicos o productivos.

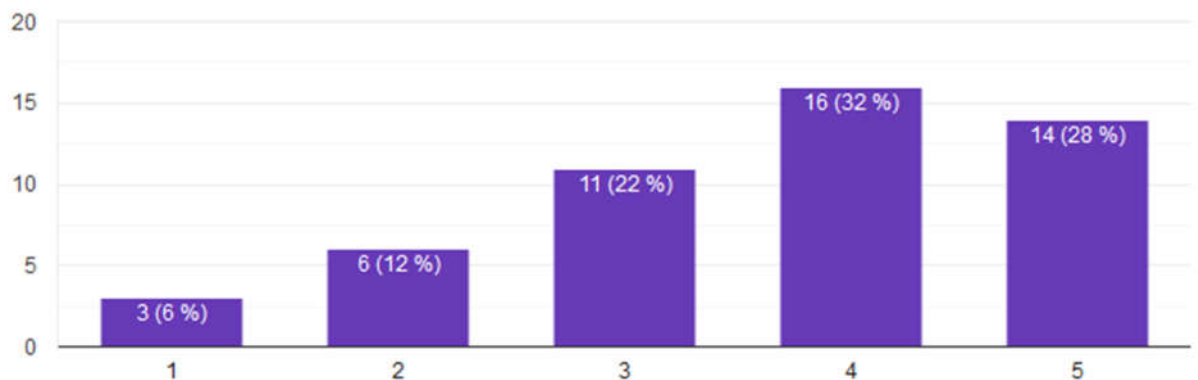
Teniendo en cuenta la apreciación de cada votante podemos decir que un gran porcentaje, el 58%, estima al empleado con experiencia como capaz de adaptarse a los cambios. El 22% califica con la máxima puntuación en este aspecto, mientras que solo el 4% considera al empleado con experiencia como malo para adaptarse a los cambios.

La mayoría de los votantes califico con 4 al empleador, es decir, 4 es la moda en términos estadísticos.

Teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores podemos concluir que el empleado con experiencia no tiene problemas para adaptarse a los cambios.

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia por su adaptabilidad a los cambios?

50 respuestas



Ahora se analizara la mirada de los votantes sobre las personas sin experiencia con respecto a su adaptabilidad a los cambios.

La media de las calificaciones obtenidas fue de 3,64. Esto quiere decir que en promedio los encuestados opinan que los empleados jóvenes sin experiencia son adaptables a los cambios.

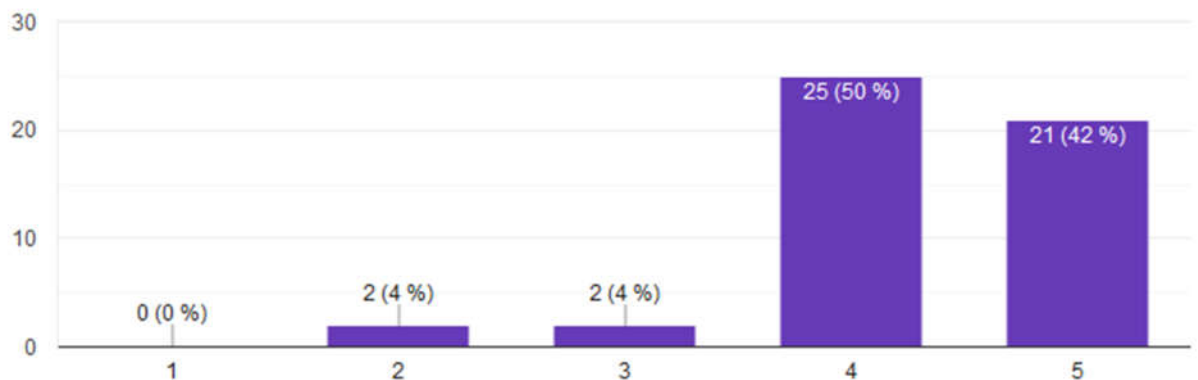
Con respecto a estos empleados la mayoría de las personas a cargo de los mismos, el 60%, opinó que estos están aptos para adaptarse a los cambios con suficiencia. Solamente 3 personas consideran votaron con la peor calificación, mientras que, encontramos el 28% que consideran óptimos a los empleados en el tema cuestionado.

La votación que más se obtuvo fue la de 4 puntos, pero existe muy poca diferencia con respecto a la segunda votación más obtenida que fue la de 5 puntos.

Haciendo una comparación sobre este tema entre los dos grupos de empleados, se concluye en que las diferencias en los resultados no son significativas, por lo que en términos generales son considerados similares. Ambos son considerados como adaptables a los cambios.

¿Como calificaría a un empleado con experiencia por su capacidad para resolver problemas?

50 respuestas



El indicador que se analizara ahora es el de la capacidad de resolver problemas, teniendo en cuenta la autonomía y la eficiencia, empezando por las personas con experiencia.

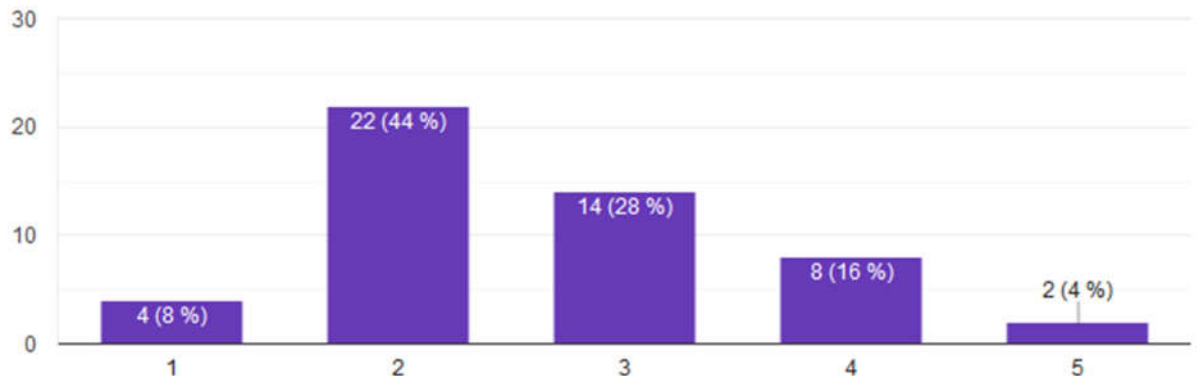
Encontramos una valoración media muy alta en este aspecto, ya que obtuvo en promedio de las 50 votaciones 4,3 puntos. Esto quiere decir que el empleador percibe al empleado con experiencia como capaz de resolver problemas con autonomía y eficiencia.

La gran mayoría de los encuestados, el 92%, tiene una muy buena valoración del empleado con experiencia con respecto a la resolución de problemas de los cuales el 45% califico de la mejor manera, mientras que, solo el 4% considera como regular y otro 4% no está conforme pero ninguno de ellos eligió la peor calificación.

Concluyendo el análisis de esta respuesta podemos afirmar que uno de los aspectos que otorga la experiencia en un empleado es la capacidad de resolver problemas por su propia cuenta y utilizando los mínimos recursos posibles.

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia por su capacidad para resolver problemas?

50 respuestas



Se continuará con el análisis de la capacidad de resolver problemas, en este caso con las personas jóvenes sin experiencia.

La calificación promedio obtenida en este tema es de 2,64. Esto quiere decir que los empleadores o personas que tuvieron experiencia con manejo de personal opinan en promedio que los empleados sin experiencia no son capaces de resolver problemas con eficiencia y autonomía.

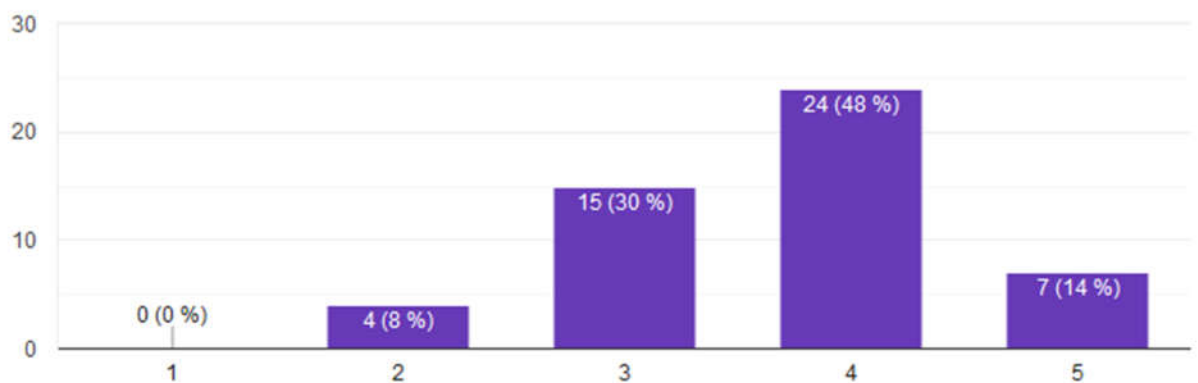
Representando el 44% de los votos encontramos una amplia mayoría de personas que califico con 2 puntos a los jóvenes en este tema. En segundo lugar encontramos al 28% de los votantes que considera que la resolución de problemas de este grupo de personas es regular.

Con respecto a los puntos extremos no encontramos muchos votos. Solamente hay 2 votantes de los 50 que considera al empleado sin experiencia como óptimo para la resolución de problemas. Por el otro lado únicamente 4 personas asignaron la peor calificación en este tema.

Podemos decir entonces que es una complicación para el empleado joven en sus primeros años de trabajo la resolución de problemas, ya sea por no ser capaz de resolverlo o también por no poder hacerlo con eficiencia o por sus propios medios, sin ayuda.

¿Como calificaría a un empleado con experiencia según su relación con los compañeros de trabajo?

50 respuestas



Se procederá al análisis de la relación con los compañeros de trabajo de las personas con experiencia, recordando que nos referimos tanto a la convivencia diaria como también a la coordinación, delegación y cooperación en las tareas.

La media de las calificaciones de los 50 votantes fue de 3,68. A partir de este promedio podemos decir que se considera que las personas con experiencias son buenas en la relación con los compañeros de trabajo.

La calificación más elegida por los encuestados fue de 4 puntos, casi la mitad de las personas consideran que la experiencia permite que los empleados tengan una buena relación con el grupo de trabajo sin ser óptimos para esto.

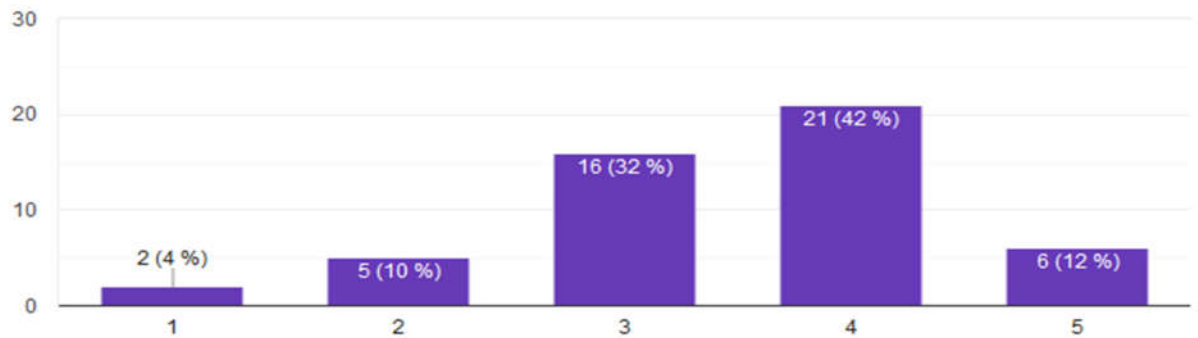
Solamente el 8% considera que el empleado no alcanza la media en el tema analizado. Por el contrario, el 62% respondió a partir de su visión que el empleado supera la media.

Ninguno de los votantes calificó con 1 punto al empleado con experiencia por su relación con el grupo de trabajo y 7 de ellos consideran que son óptimos en la relación.

A partir de la interpretación de los datos se concluye en que ya sea por la edad o por la experiencia en el trabajo, este grupo de personas colaboran en la relación del grupo de trabajo favoreciendo al buen clima laboral.

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia según su relación con los compañeros de trabajo?

50 respuestas



Se continuara el análisis de la relación con los compañeros de trabajo pero en este caso de las personas sin experiencia.

El promedio de los 50 votos dio de 3,48, superando la media. Podemos decir entonces que promediando los votos se considera que el empleado joven es bueno en la relación con sus compañeros de trabajo.

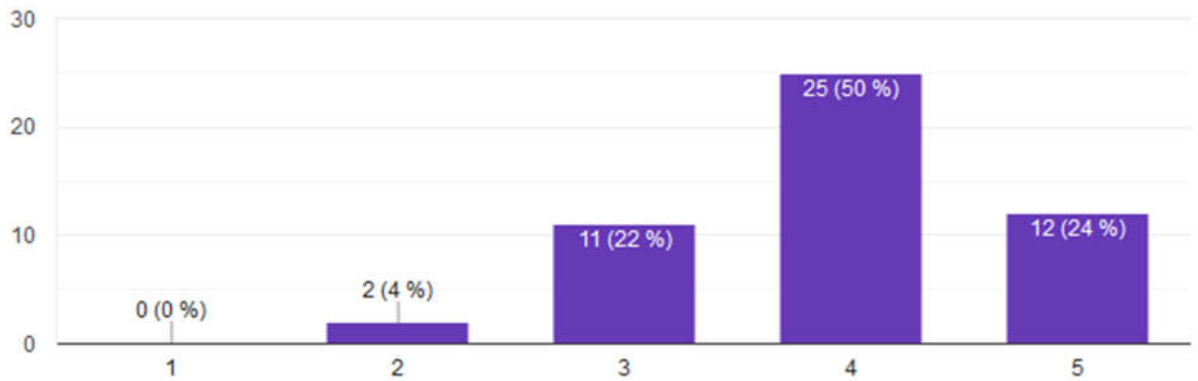
Más de la mitad de los encuestados, el 54%, consideran que los empleados sin experiencia tienen una buena relación con su grupo de trabajo.

La mayoría de los votantes califico con 4, y seguido a esto con 3. Con respecto a los puntos extremos solo 2 personas consideran una muy mala relación de los jóvenes con su grupo de trabajo, mientras que por el contrario, 6 personas votaron que la relación es óptima.

Podemos decir entonces que al igual que los empleados con experiencia, los jóvenes tienen buena relación con el grupo de trabajo, sin diferencias considerables entre ellos.

¿Como calificaría a un empleado con experiencia según su relación con terceros?

50 respuestas



Ahora se pasara a analizar la relación con terceros de los empleados con experiencia, considerando terceros tanto a clientes como a proveedores.

El promedio de los votos en este indicador es de 3,94 superando ampliamente la media. El conjunto de los votos promediados indican que el empleado con experiencia tiene buena relación con clientes y con proveedores.

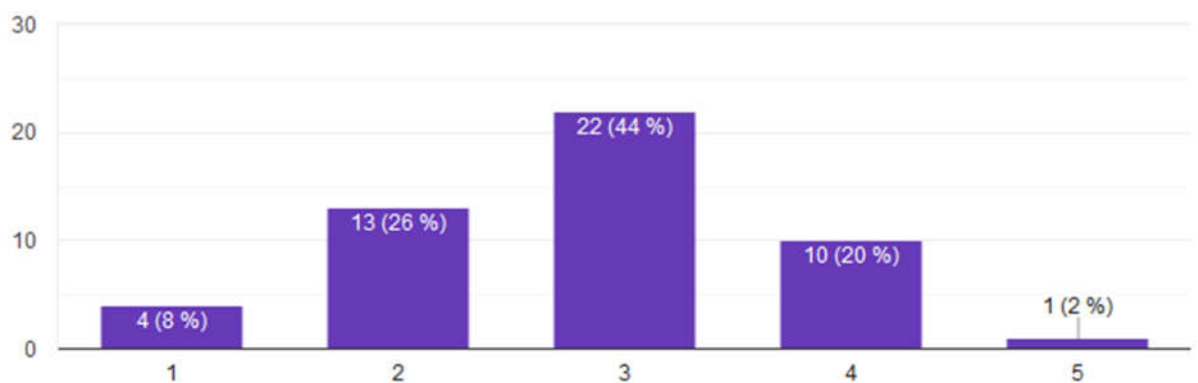
No se encuentran votantes que consideren que este grupo de empleados merezcan la peor calificación en el tema abordado y, por otro lado, el 24% de las personas consideran que el trato de los empleados con terceros es óptimo.

El 74% de las personas a partir de su experiencia con este grupo de empleados los votan como capaces de relacionarse con proveedores y clientes, y por el contrario solamente un 4% no los consideran capacitados para esto.

Podemos decir entonces que la experiencia en los trabajadores permite una buena relación con clientes, en todos los procesos de venta, como también con proveedores, en la gestión de compra.

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia según su relación con terceros?

50 respuestas



Ahora la capacidad de relacionarse con terceros será analizada para los empleados jóvenes sin experiencia.

Nuevamente vemos un indicador para empleados sin experiencia que no alcanza la media, en este caso el promedio de los votos da 2,82. Podemos decir entonces que el promedio refleja que las personas encuestadas no están conformes con los empleados sin experiencia en cuanto a su relación con terceros.

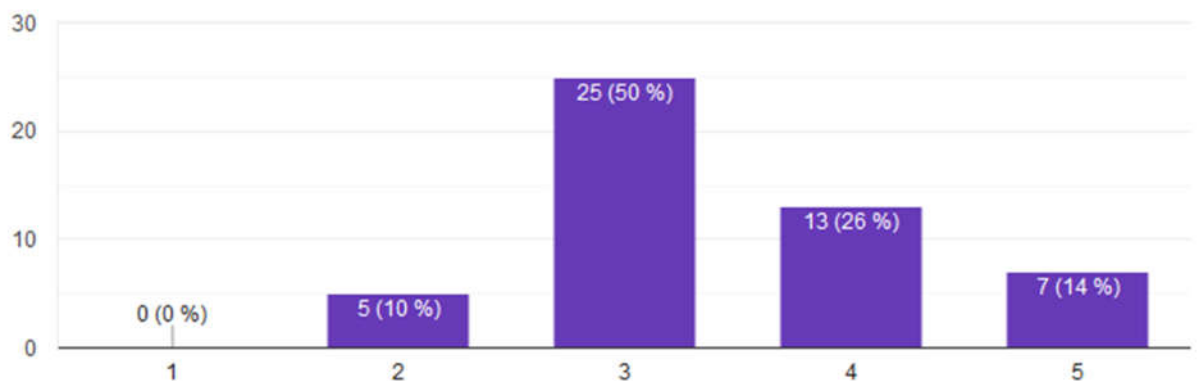
En este caso la mayoría de las personas, el 44%, voto como regulares a los empleados en el tema, pero se ve una gran diferencia que considera al empleado como poco capacitado para relacionarse con terceros comparado con los que votaron por encima de la media (el 34% contra el 22%).

En cuanto a los extremos encontramos pocos votantes que designaron la peor calificación para los jóvenes, mientras que solamente para un votante se merece la mejor calificación.

Haciendo una comparación con los empleados con experiencia notamos una gran diferencia que se ve reflejada en el promedio de ambos como también en la cantidad de votantes que consideran a cada uno de los grupos de empleados como buenos o malos. Esta diferencia marca que la experiencia mejora la capacidad de relacionarse con terceros.

¿Como calificaría a un empleado con experiencia según su grado de obediencia?

50 respuestas



Se procederá al análisis de los empleados, comenzando por los que tienen experiencia, según su grado de obediencia, recordando que llamamos obediencia a la actuación en correspondencia con las órdenes recibidas.

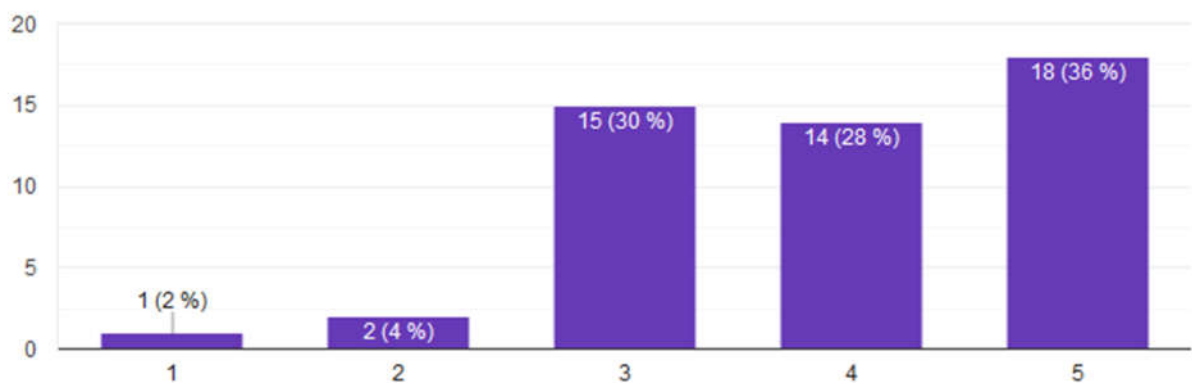
En este caso el promedio obtenido fue de 3,44. Al superar la media podemos determinar que este dato refleja que las personas que están o estuvieron a cargo de personal las consideran obedientes. El hecho de que el promedio este cerca de la media nos indica que si bien son obedientes no los consideran absolutamente obedientes.

La mitad de los votantes considera a los empleados con experiencia en un punto medio entre la obediencia y la desobediencia. Solamente el 10% lo considera desobediente, sin calificarlo como absolutamente desobediente, mientras que por el contrario, el 40% de los votantes los considera obedientes, existiendo un 14% que lo califica con de la mejor manera según su grado de obediencia.

El análisis de los datos nos permite saber que si bien el empleado con experiencia supera la media hay cuestiones que hacen que la mitad de las personas lo consideren regular en tema obediencia. También hay que tener en cuenta que solamente el 10% considera que no supera la media.

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia según su grado de obediencia?

50 respuestas



Se continuara con el análisis del indicador de la obediencia en empleados jóvenes sin experiencia.

El promedio de los votos resultó de 3,92. Supera la media por amplia diferencia lo que significa que el empleado sin experiencia es obediente.

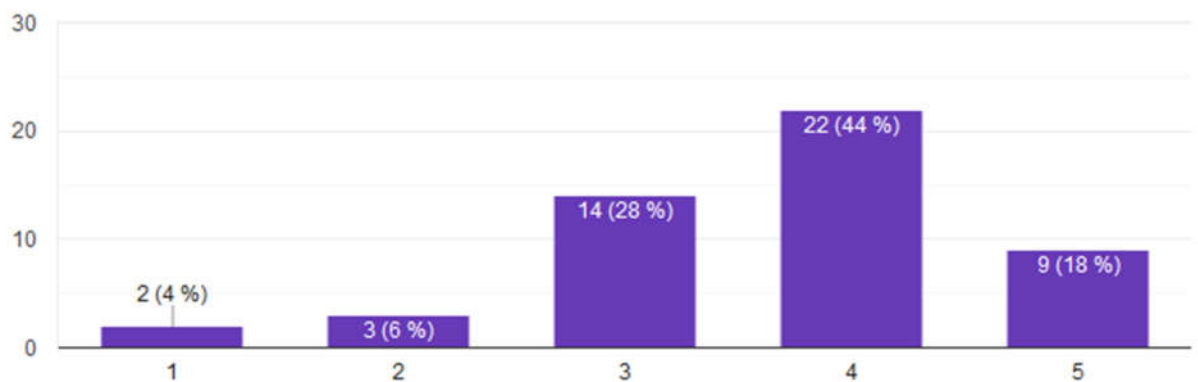
Solamente el 6% de las personas consideraron que los jóvenes sin experiencia son desobedientes mientras que el 64% los considera obedientes, quedando el 30% restante para la gente que califica con un punto medio entre las dos variables.

Resulta relevante destacar que en esta pregunta la mayoría de las personas califico con el mejor número a los empleados sin experiencia por su grado de obediencia, es decir, los considera sumamente obedientes.

Haciendo una comparación con los empleados con experiencia hay una diferencia significativa en el grado de obediencia a favor de los jóvenes sin experiencia.

¿Como calificaría a un empleado con experiencia según su grado de proactividad?

50 respuestas



Continuamos con el análisis de la proactividad en personas con experiencia, recordando que llamamos proactividad al comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y auto iniciado.

Con respecto a este indicador el promedio dio de 3,66. Que supere la media nos indica que el empleado con experiencia tiene un buen grado de proactividad.

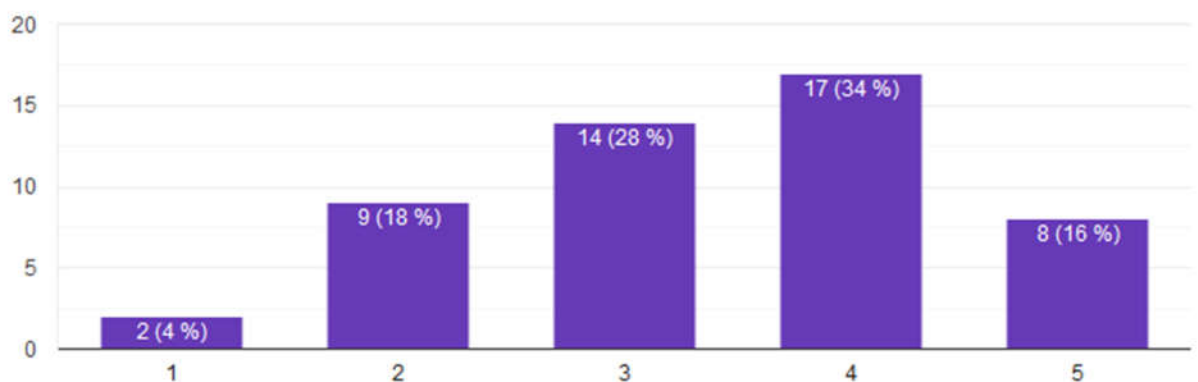
El 62% de los votantes considero a este grupo de empleados como proactivo calificándolo por arriba de los 3 puntos. Por otro lado solo el 10% considera que no es proactivo, quedando el 28% restante que lo ubico en el medio.

La calificación más votada fue la de 4 puntos, seguida por los que votaron por 3 puntos. En cuanto a los extremos encontramos un 4% que considera que el empleado con experiencia no es para nada proactivo, en cambio un 18% lo considera totalmente proactivo.

Podemos decir entonces, que el empleado experimentado es considerado como proactivo en general, pudiendo anticiparse a situaciones futuras y generando cambios positivos en la empresa.

¿Como calificaría a un empleado sin experiencia según su grado de proactividad?

50 respuestas



Ahora analizaremos los datos obtenidos de la pregunta sobre el grado de proactividad pero en este caso de los empleados sin experiencia.

El promedio resultante de los votos fue de 3,4, superando la media por una diferencia no tan amplia, lo que quiere decir es que el grado de proactividad según el promedio se acerca a regular.

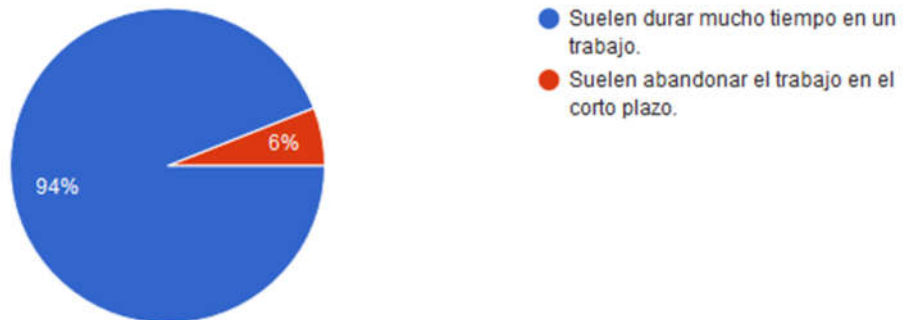
La mayoría de las personas se centran entre las calificaciones 4 y 3, con una diferencia no tan grande con las demás calificaciones, exceptuando a la peor calificación, la cual solo recibió 2 votos.

La mitad de las personas consideran al empleado sin experiencia como proactivo, mientras que, solo el 22% no lo considera así. El 28% de las personas votó que el empleado es regular en cuanto a su grado de proactividad.

Podemos concluir entonces en que la opinión de los encuestados es que las personas con experiencia tienen un grado de proactividad mayor a las de las sin experiencia, lo que puede ser resultante de su edad o de la experiencia laboral.

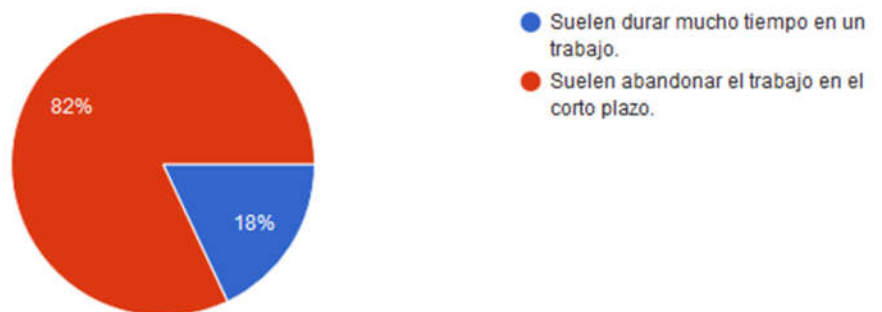
¿Que tendencia observa en las personas con experiencia con respecto a la permanencia en el trabajo?

50 respuestas



¿Que tendencia observa en las personas sin experiencia con respecto a la permanencia en el trabajo?

50 respuestas



Con respecto a la permanencia en determinado trabajo se encuentran tendencias muy marcadas que indican que los empleados con experiencia suelen durar mucho tiempo en un trabajo mientras que los empleados jóvenes sin experiencia suelen abandonar el trabajo en el corto plazo.

Resumen de los datos obtenidos en las encuestas

Indicador\Empleado	Empleado con experiencia	Empleado sin experiencia
Adaptabilidad a los cambios	3,6	3,64
Capacidad para resolver problemas	4,3	2,64
Relacion con los compañeros de trabajo	3,68	3,48
Relacion con terceros	3,94	2,82
Grado de obediencia	3,44	3,92
Grado de proactividad	3,66	3,4
Promedio general	3,77	3,32

Para finalizar el análisis de datos de las encuestas vemos una síntesis de las puntuaciones promedio obtenidas por cada grupo de empleados. El promedio general favorece al empleado con experiencia.

Si bien ambos superan la media cabe destacar que los empleados con experiencia superan la media también en cada uno de los temas preguntados, mientras que los empleados jóvenes sin experiencia no la superan en lo que es la capacidad de resolver problemas y en la relación con terceros.

Entrevistas

Para complementar la información obtenida de las encuestas se realizaron 5 entrevistas con el objetivo de tener una visión más profunda sobre cada uno de los temas y entender el porqué de cada respuesta.

Las entrevistas se realizaron a personas de distintas edades, perfiles y de distintos rubros de empresas para tener opiniones de los diversos escenarios que se puedan plantear.

La metodología de las entrevistas fue no estructurada, con la intención que el entrevistado aporte a la investigación información que pueda surgir de los temas de la investigación y no sean específicamente las respuestas a las

preguntas de las encuestas. La transcripción de las entrevistas será textual en los casos en que la respuesta haya sido clara y en caso de que no se explicara la intención de la respuesta del entrevistado.

El primer entrevistado Luis Milton Morey es el actual Gerente Administrativo de la empresa Unilab S.A., un laboratorio bioquímico. Luis pertenece a la empresa desde sus orígenes, en el año 1995, teniendo en aquel momento forma de microempresa; con el paso del tiempo fue creciendo hasta convertirse en una empresa.

Adaptabilidad a los cambios: El entrevistado en este tema contestó que nota una diferencia grande entre la adaptabilidad a los cambios tecnológicos a favor de los empleados jóvenes sin experiencia. En su caso la adaptabilidad a los cambios tecnológicos la ve reflejada cuando se realizan cambios en las maquinarias para realizar los exámenes de laboratorio. En cuanto a la adaptabilidad en los cambios productivos no encuentra diferencias entre los empleados con experiencia y los que no la tienen.

Capacidad para resolver problemas: Con respecto a la capacidad para resolver problemas Luis destacó la autonomía en la resolución de problemas de los empleados con experiencia, distinguiendo a los empleados jóvenes sin experiencia a los cuales los considera como inseguros para resolver problemas por sus propios medios.

Relación con grupo de trabajo: En este tema el entrevistado contesto: *“No me parece que la relación con los compañeros de trabajo tenga que ver con un tema de edad o de experiencia. Tuve empleados que tuvieron problemas con sus compañeros tanto jóvenes como más grandes.”*

Relación con terceros: El entrevistado considera que la experiencia da herramientas útiles para una buena relación con terceros, en este caso los empleados de Unilab S.A. se relacionan con proveedores, no así con clientes.

Grado de proactividad: *“La diferencia que encuentro en la proactividad es que los empleados jóvenes incorporan a la empresa nuevas ideas a partir de una visión diferente que la gente con más edad, incluyéndome, no puede ver.”*

Grado de obediencia: Relacionándolo con el tema de la autonomía para resolver problemas el entrevistado contesto que la falta de autonomía que tiene el empleado joven hace que sea más obediente y actué según lo indicado por sus superiores.

Permanencia en el trabajo: En cuanto a la permanencia en el trabajo Luis afirmó que: *“Los jóvenes suelen dejar el trabajo, cosa que con los más grandes no me pasó. También tuve problemas con los jóvenes que con el paso del tiempo van consiguiendo nuevos trabajos y dejan de priorizar el nuestro pidiendo reducción de horas o trabajando con menos dedicación.”*

Costos laborales: En el caso de Unilab S.A. los salarios están fijados de acuerdo al puesto de trabajo, independientemente de la edad y experiencia del empleado.

También es útil indicar que el entrevistado manifestó que en su momento, cuando su actual organización tenía la forma de microempresa (contaba con 4 empleados), los empleados experimentados eran quienes tenían mejor desempeño; asimismo resalta la importancia que haya habido empleados jóvenes, que aprendieron de la experiencia de los otros y hasta el día de hoy permanecen en la empresa.

El segundo entrevistado es el Ingeniero Daniel Sánchez, propietario y gerente de la empresa Indasa S.A. la cual se dedica al rubro de construcciones metal-mecánicas. El entrevistado enriquecerá a la investigación por sus años de manejo de personal, desde sus inicios cuando Indasa S.A. era una microempresa hasta la actualidad, habiendo pasado por momentos de crisis en donde la empresa operó con menos empleados de los necesarios.

Adaptabilidad a los cambios: El entrevistado contestó sobre este tema lo siguiente referido a la adaptabilidad a los cambios productivos: *“Encuentro una mejor predisposición a los cambios en las condiciones de trabajo en la gente mayor, no por experiencia sino por una cuestión generacional, tienen otra concepción de lo que es el trabajo.”*

Capacidad para resolver problemas: En este caso Daniel contestó: *“Siempre le pido a mis empleados que tengan actitud para resolver los problemas, si sale mal después se solucionará pero eso es preferible a no resolverlo, es un concepto que lo incorporaron mejor los empleados con experiencia.”*

Relación con grupo de trabajo: La respuesta a este tema fue relacionada al trabajo en grupo que realiza la empresa en la Puna en donde van grupos de empleados sin personal jerárquico de la empresa, el entrevistado contestó: *“En los últimos tiempos incorporamos empleados sin tanta experiencia que están llevando bien a los grupos de trabajo y facilitan nuestro trabajo”.*

Relación con terceros: El entrevistado marcó la dificultad en la relación de los empleados jóvenes con proveedores, no por falta de capacidad, sino porque dentro de la empresa hay empleados que ya tienen relación desde hace muchos años con los proveedores lo que facilita realizar una mejor la gestión de compras.

Grado de proactividad: *“No considero proactivos a casi ninguno de mis empleados, tanto los experimentados como los más jóvenes”*

Grado de obediencia: *“El empleado sin experiencia pregunta muchas veces antes de realizar alguna tarea, lo que lo hace obediente.”* Luego de esta respuesta el entrevistado indicó que es algo que no le parece positivo para el desarrollo de la actividad.

Permanencia en el trabajo: Remarcando nuevamente la diferencia de la concepción del trabajo de las distintas generaciones Daniel indica que a los jóvenes no les cuesta renunciar a los trabajos, por el contrario, las personas con mayor edad valoran más el trabajo y no suelen abandonarlo.

Costos laborales: En referencia a los costos del empleado el gerente de la empresa Indasa S.A. expresó que en su empresa solamente existen diferencias en los salarios de los empleados por su experiencia dentro de la misma. Al momento de la contratación no existe diferencia entre los dos grupos de empleados para el salario.

Cuando se le preguntó al entrevistado por cual grupo de empleados prefiere contestó que siempre prefiere las personas con experiencia pero no en todos los casos puede encontrar y en esos casos se ve obligado a optar por empleados sin experiencia.

La tercera entrevista se le realizó a Juan Manuel Sánchez Acosta, hijo de Daniel Sánchez (entrevistado N°2), sub gerente de la empresa Indasa S.A. desde hace 7 años y más enfocado a Recursos Humanos. Él nos puede dar sus apreciaciones sobre los empleados desde otra óptica, siendo una persona más joven que tuvo que ocupar el cargo de empleador.

Adaptabilidad a los cambios: *“En cuanto a la adaptabilidad a los cambios veo mejores condiciones en los jóvenes, sea si tienen que trabajar más horas o si se tienen que quedar más días en La Puna. También los veo con más capacidad con respecto a las nuevas tecnologías”*

Capacidad para resolver problemas: El entrevistado contestó que nota una dificultad en los empleados sin experiencia para la toma de decisiones ante un problema, marcando también que el notaba esa misma dificultad en sí mismo en sus primeros años en la empresa.

Relación con grupo de trabajo: *“No encuentro diferencias entre las actitudes de los experimentados y los jóvenes en su relación con los demás, creo que está más relacionado a la forma de ser de las personas.”*

Relación con terceros: En este caso Juan destacó a los empleados con experiencia indicando que siempre recibieron mejores opiniones de los clientes de los empleados con experiencia por sobre los jóvenes.

Grado de proactividad: Con respecto a la proactividad el entrevistado respondió que considera a la proactividad como algo que tienen determinadas personas, sin importar su edad ni su experiencia.

Grado de obediencia: Juan se refirió a sus inicios en el trabajo para contestar a esta respuesta diciendo: *“Cuando entré a la empresa tuve complicaciones para darle órdenes a personas con mucha más edad y experiencia en la empresa que yo, cosa que no me pasó con los que tenían edad similar a la mía.”*

Permanencia en el trabajo: *“A los jóvenes se les pueden presentar muchas oportunidades que pueden hacer que decidan renunciar a este trabajo, en cambio los más grandes ya saben lo que quieren y no hay muchos factores externos que puedan hacer que decidan cambiar de trabajo.”*

Costos laborales: Con respecto a los costos laborales ya se indicó como es el sistema de sueldos de la empresa Indasa S.A. pero el entrevistado también propone diferenciar al momento de la contratación a las personas con experiencia premiándolas por sus capacidades y conocimientos obtenidos.

Como ultima apreciación el entrevistado indicó que él cree que lo mejor es tener un equilibrio entre empleados con experiencia capacitados y también darle la oportunidad a los jóvenes para ingresar al trabajo.

La cuarta entrevista fue realizada a Luis José Aguirre, joven de 25 años que hace 4 años trabaja en el rubro de seguros. Al principio como autónomo para luego pasar a ser Gerente Comercial de la empresa Beneficio Seguros con empleados a su cargo. Aporta a la investigación la visión de una persona muy joven a cargo de empleados de diversas edades.

Adaptabilidad a los cambios: El entrevistado contestó en referencia a los cambios en las condiciones de trabajo: *“En los últimos tiempos en donde se complicó la situación el empleado mejoró su predisposición, mientras haya trabajo tanto los jóvenes como los grandes se adaptan a los cambios.”*

Capacidad para resolver problemas: *“En el rubro de los seguros los problemas que se le presentan a los empleados son para vender, y normalmente los indicadores dicen que los empleados con experiencia tienen más ventas que los que tienen menos años en este tipo de trabajo.”*

Relación con grupo de trabajo: El entrevistado contestó que en la labor que realizan cada uno trabaja por su cuenta, por lo que no tiene una visión sobre cómo es el empleado trabajando el equipo.

Relación con terceros: La relación con terceros está dada por la relación con clientes y recién mencionamos que el entrevistado informó que los empleados

con experiencia tienen mejores ventas que los jóvenes, lo que indica que la relación con los clientes es mejor.

Grado de proactividad: *“El empleado con experiencia busca atraer permanentemente más clientes de manera de mejorar sus comisiones, a veces sin que los superiores se lo pidan. En cambio los más jóvenes se quedan solamente con las órdenes recibidas.”*

Grado de obediencia: *“Al comienzo me costó darle órdenes a gente más grande, con el paso del tiempo y el conocimiento mutuo logre que me respondan mejor que los más jóvenes.”*

Permanencia en el trabajo: Luis en este caso indicó que el trabajo de vendedor de seguros es inestable por lo que tanto los jóvenes como los empleados con experiencia cuando tienen una oportunidad de conseguir otro trabajo con más estabilidad lo hacen.

Costos laborales: No existen diferencias de comisiones entre los dos grupos de empleados en su caso.

El ultimo entrevistado es Jorge Restom, quien lleva muchos años en el rubro farmacéutico, contando con una cadena de farmacias en Tartagal. Aporta a la investigación por su trayectoria manejando personal de manera directa.

Adaptabilidad a los cambios: En este caso el entrevistado contestó que ve a todos los empleados con una similar capacidad a adaptarse a los cambios, siendo un poco más adaptable a los tecnológicos los jóvenes y un poco más adaptables a los productivos los empleados con experiencia.

Capacidad para resolver problemas: *“Siempre el empleado joven tiene problemas en la resolución de problemas pero luego de su adaptación, que no lleva mucho tiempo, se iguala al empleado que ya tiene años de experiencia.”*

Relación con grupo de trabajo: Para este tema la respuesta del entrevistado fue valorando al empleado sin experiencia con la siguiente frase: *“Veo en los jóvenes una energía distinta que hace que su relación con el grupo de trabajo sea mejor”*

Relación con terceros: *“La experiencia le da al empleado con años en el trabajo una ventaja sobre los más jóvenes en el trato con clientes, ventaja que a veces puede ser compensada por jóvenes que tienen una capacidad natural de relacionarse con las personas.”*

Grado de proactividad: *“Los jóvenes son los que cambian la forma de ver las cosas, a partir de nuevas ideas y sus ganas de mejorar. A partir de consejos de empleados jóvenes tomé más decisiones de cambiar que a partir de los empleados con experiencia.”*

Grado de obediencia: En este caso Jorge contestó que siempre dio mucha libertad a sus empleados y que siempre le respondieron, remarcando que no califica a un empleado por ser obediente o no.

Permanencia en el trabajo: *“En nuestras farmacias siempre hubo cambios permanentes en el personal, pero los empleados que más permanecieron son los más grandes. Es lógico que a los empleados jóvenes les puedan surgir nuevos destinos.”*

Costos laborales: *“No hago diferencia al momento del pago por la experiencia del empleado, la diferencia se hace a partir de méritos dentro de este trabajo.”*

El entrevistado resaltó también la importancia de darle lugar a las nuevas generaciones en el mundo laboral destacando la satisfacción que siente cuando ve crecer a empleados a los cuales les brindó la primera oportunidad.

Resumen de los datos obtenidos en las encuestas

A partir de las entrevistas pudimos entender más la visión de los distintos empleadores o personas que estuvieron a cargo de personal, lo que sirve para complementar los datos obtenidos de las encuestas y nos permite sacar conclusiones más específicas.

Análisis de las ventajas y desventajas de cada grupo de empleados.

Luego de haber aportado los conceptos necesarios para la comprensión del tema a través del marco teórico y de haber recolectado y analizado los datos tanto de las encuestas como de las entrevistas estamos en condiciones de determinar las ventajas y desventajas tanto de las personas con las capacidades y competencias que da la experiencia como de las personas más jóvenes con sus distintas capacidades y competencias.

Ventajas y desventajas de las personas con experiencia.

Comenzaremos con las personas que siendo más grandes de treinta años cuentan con más de 5 años de experiencia laboral.

Ventajas

- Debido a los años y a la valoración del trabajo son adaptables a los cambios productivos, es decir, en caso de existir cambios en las condiciones de trabajo el empleado con experiencia tiene predisposición a adaptarse.
- Debido a las capacidades y a los conocimientos adquiridos no necesitan tanto esfuerzo en su capacitación a la hora de entrar a un trabajo.

- Son capaces de resolver problemas con autonomía, capacidad que es adquirida a través de la seguridad obtenida a partir de la experiencia laboral.
- Resuelven los problemas a partir de decisiones racionales, no suelen experimentar, lo que reduce el margen de error en sus actos.
- La experiencia laboral y los años les permiten tener una buena relación con terceros, pudiendo de esta manera llevar sin problemas tanto la gestión de compras con proveedores como también ser responsable de la venta a los clientes.
- A partir de los años trabajados cuentan con ventajas para poder manejar grupos de trabajo, debido a su mayor conocimiento y el respeto que impone la edad.
- Están en una etapa de la vida en la cual eligen la estabilidad, por lo que, tienden a permanecer en el trabajo por mucho tiempo.

Desventajas

- No cuentan con la facilidad que tienen los jóvenes a la adaptabilidad a los cambios tecnológicos.
- Los años de trabajo hacen que tenga una forma definida de ejercer el trabajo lo que los puede hacer menos obedientes y no adaptarse al rumbo de la organización o a los métodos actuales de trabajo.
- Al ser más racionales y contar con una estructura de pensamiento no son tan creativos.
- Su edad hace que tengan disponibles menos años de trabajo para brindarle a la empresa.

- Con los años existe una pérdida de vitalidad y energía que puede reflejarse en una menor capacidad de realización de determinados trabajos.

Ventajas y desventajas de los jóvenes sin experiencia.

Continuaremos con la enumeración de las ventajas y desventajas de las personas menores de 30 años con menos de 5 años de experiencia laboral.

Ventajas

- Son adaptables a los cambios productivos, ya sean cambios en las condiciones de trabajo o aplicación de métodos nuevos.
- Cuentan con una facilidad para adaptarse a los cambios que devienen de las nuevas tecnologías.
- Tienen buena relación con los compañeros de trabajo, lo que produce un mejor clima laboral.
- Son creativos y al ser sus primeros años en el trabajo cuentan con entusiasmo para querer colaborar con cambios a partir de sus nuevas ideas.
- Son obedientes, en los primeros años de trabajo los jóvenes actúan prestando mucha atención en las instrucciones recibidas.
- Su corta edad permite tener una gran proyección laboral teniendo por delante muchos años de trabajo.
- Las complicaciones en la inserción laboral de los jóvenes hacen que normalmente tengan pocas exigencias en términos monetarios.

Desventajas

- No cuentan con las herramientas ni con la seguridad necesaria para resolver problemas por su propia cuenta.
- Su inexperiencia los hace propensos a cometer errores.
- Al momento de ingresar a una organización necesitan una capacitación para la realización de tareas y para el conocimiento de la empresa.
- Tienen dificultades para relacionarse con terceros, ya sea con proveedores como también con clientes.
- No suelen permanecer por mucho tiempo en el trabajo, debido a que se le pueden presentar nuevas oportunidades o elección por propia cuenta de buscar nuevos rumbos.

Existen también otras ventajas y desventajas comunes a los dos grupos de empleados que no tienen que ver con la edad ni con la experiencia, como ser el grado de proactividad, entre otros.

Las ventajas y desventajas recién descritas están realizadas para un análisis comparativo que permita determinar cuál de los dos perfiles laborales se adapta al del funcionamiento de la microempresa en la actualidad.

Trabajo en la microempresa en la actualidad

Para completar el análisis de la información recolectada y previo a pasar a las conclusiones se definirá cuáles son las necesidades actuales de las microempresas, teniendo en cuenta como están funcionando en la actualidad con todos los aspectos condicionantes del entorno.

A partir de los datos obtenidos sobre la situación actual de las microempresas en el país determinamos que estas están pasando un momento de crisis. Esto se ve reflejado en la cantidad de microempresas que se vieron obligadas a cerrar, por no poder hacerle frente a los gastos, como también en la cantidad que tuvieron que recortar su personal, generando que estas trabajen con un número inferior de trabajadores que el óptimo.

El escenario actual y las características de las microempresas hacen que cada decisión en cualquiera de las áreas sea muy influyente. En este caso nos centramos en el área de recursos humanos, en donde una mala contratación podría generar daños irremediables.

Habiendo remarcado las condiciones actuales en las microempresas nos centraremos en cuáles son las características, capacidades y conocimientos que tendría que tener una persona para ser útil en el desarrollo de la actividad laboral.

Para empezar hablaremos de la edad. En situaciones normales sería una buena decisión contratar a un joven, debido a que teniendo una gran proyección laboral podría ir creciendo a la par de la empresa, lo que generaría beneficios importantes para ambos. Esto se ve contrarrestado por el riesgo que impone la contratación de un joven, el cual tiene una tendencia a abandonar el trabajo, lo que podría ser nocivo para una microempresa en estos momentos debido a que se tendría que volver a invertir en la selección y capacitación de un nuevo empleado para reemplazarlo.

El hecho de que las microempresas estén funcionando con menor cantidad de empleados que lo necesario hace que cada empleado tenga una carga de tareas más grande, por lo que es indispensable contar con empleados que puedan adaptarse a los cambios productivos, teniendo en cuenta que puede

existir la posibilidad de que tengan que trabajar más horas de lo normal o también realizar tareas que no específicas de su puesto de trabajo.

También la cantidad acotada de personal hace que exista menos colaboración en las tareas y que cada uno deba resolver por sí mismo, con autonomía. Dentro de esa capacidad de resolver por sí mismo se hace fundamental también que se le pueda delegar las relaciones con terceros, sea las compras a los proveedores o las ventas a los clientes.

En estos momentos se tiende a dejar de lado la creatividad y la innovación, sabiendo que no hay dinero disponible para nuevas inversiones y además que estas quizás no produzcan los resultados esperados debido a la baja de consumo interno que produce la crisis. Se termina priorizando las decisiones racionales y menos riesgosas de manera de reducir al máximo los probables errores.

Capítulo 5: Conclusiones

Comparando las capacidades y competencias que se necesitan en la actualidad las microempresas con los perfiles laborales de las personas que cuentan con experiencia laboral y las personas más jóvenes con menos experiencia hay una clara tendencia que indica que para el desarrollo de la actividad laboral teniendo en cuenta la situación actual es conveniente la contratación de personas con las capacidades y conocimientos que da la experiencia.

A partir de la investigación sacamos la conclusión de que se rechaza la hipótesis que sostenía que *“En la situación actual es más conveniente contratar para una microempresa a personas jóvenes debido a sus capacidades y conocimientos”*.

Los motivos que hacen que se crea conveniente la contratación de personas con experiencia por sobre las personas jóvenes son sus principales ventajas, ya que estas coinciden con las necesidades actuales de las microempresas, principalmente su capacidad para resolver problemas con autonomía, su capacidad de relacionarse con terceros y su estabilidad en el empleo.

También se destacó como importante para la crisis actual que están atravesando las microempresas la capacidad de adaptarse a los cambios productivos, cualidad que no determina relevante para la elección entre los grupos de empleados porque la visión de los empleadores nos indicó que ambos tienen la capacidad de adaptarse a esos cambios.

Existe un factor que podría ser importante para la contratación en microempresas que es la juventud del empleado, de manera que se pueda ver

un crecimiento conjunto del empleado con la empresa, pero este beneficio se ve contrarrestado por el riesgo que implica la contratación de dichos empleados a partir de su poca estabilidad en el empleo. Hoy el empleado joven puede aspirar al crecimiento principalmente a través del paso a organizaciones más grandes, ya que, en estos momentos no se suele ver un crecimiento de las microempresas que deriven en un crecimiento del empleado.

En un escenario más favorable se podría apostar más a la contratación de los jóvenes, aspirando que la microempresa crezca y pueda ser el escenario óptimo para que el empleado tenga un desarrollo laboral que haga que no sea necesario que pase a otras empresas.

En cuanto a los costos no se los considera influyentes en la contratación, ya que, a partir de los datos obtenidos se averiguo que las empresas al momento de contratación en los puestos operativos suelen establecer el salario según el cargo que se ocupara y no les resulta relevante la edad y experiencia de los aspirantes, es decir, un joven ingresaría al trabajo con el mismo sueldo que una persona mayor.

Que se haya concluido en que en el escenario actual sea conveniente la contratación de empleados con mayor edad y experiencia no quiere decir que un empleado joven no pueda ser útil para las microempresas, sino que se investigó cuáles son las tendencias a partir de la visión de empleadores y personas que tuvieron personal a cargo de las capacidades y conocimientos de los empleados y luego se los relacionó con las necesidades de la generalidad de las microempresas. Puede darse el caso que un empleado joven cuente con las características solicitadas por las microempresas como también de que haya microempresas que puedan ser el lugar óptimo para el crecimiento de los jóvenes.

Luego de esta investigación se pueden realizar otras investigaciones como ser el mismo tipo de investigación pero aplicada a una microempresa específica teniendo en cuenta su rubro, como también investigar cual es la relación de la edad de los empleados conveniente para contratar según la edad del empleador.

Se espera que el futuro sea más prometedor y que la situación general de las Pymes mejore y pueda volver a ser la principal fuente de trabajo del país otorgándoles lugar a los jóvenes en sus primeros pasos, sabiendo que son el futuro del país.

Bibliografía

Chiavenato, I. . *Administración de los Recursos Humanos - El Capital Humano en las Organizaciones* . Mc Graw Hill.

Cruz, L. C. (2011). *Metodología de la Investigación*.

Filion, L. J. (2011). *Administración de PYMES - Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Pearson Educación.

Otros sitios web consultados

AFIP

<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Ministerio de trabajo

<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

INDEC

Informe sobre pobreza

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_19422F5FC20A.pdf

Informe sobre inflación

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_19FB1348322D.pdf

Informe sobre el mercado de trabajo

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim19E_D75D3E4D2.pdf

Informe sobre la actividad económica

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_10_1940EB64BB48.pdf

Ministerio de producción

<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

Infoleg (Ley de Contrato de Trabajo)

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Diario El país digital

<https://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/el-impacto-y-las-consecuencias-de-la-crisis-economica-en-el-tejido-social/18919>

Sitio web Motor Económico

<http://www.motoreconomico.com.ar/motor-pymes/el-84-de-las-pymes-sufri-una-cada-de-ventas-durante-este-ao>

Diario conclusión

<https://www.conclusion.com.ar/politica/economia/en-lo-que-va-del-2019-cerraron-mas-de-7500-pymes-segun-el-cepa/07/2019/>

HOJA DE REVISIÓN

Matías Morey: Selección de personal para microempresas en tiempos de crisis.

Tribunal Examinador:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fecha:

Nota: