



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ANTE LA CONSULTORÍA DE RR.HH. EN LAS PYMES

Autores: Bajre, Florencia  
Baricco, Santiago  
Martínez, Sebastián

Director: Ferreyra, Carolina

**2013**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **RESUMEN**

El capital humano dentro de las organizaciones adquirió un alto grado de importancia al constituirse como factor fundamental de distinción entre las empresas y uno de los pilares para lograr la tan deseada ventaja competitiva.

Las pequeñas y mediana empresas se desarrollan en un ambiente altamente competitivo y necesitan explotar al máximo sus fortalezas y cualidades para poder consolidarse en el mercado.

El departamento de RR.HH en las Pymes surgió con la necesidad de planificar y gestionar su capital humano, desde programas de selección, capacitación y entrenamiento hasta política de retención, desarrollo y clima laboral. Sin embargo en las empresas analizadas la realidad del departamento está dada por otras funciones, ya que en su mayoría se dedican a tareas administrativas como ser la liquidación de sueldos sin una verdadera estrategia o planificación de gestión de su personal.

De todos los temas relativos a la gestión de las empresas, las pymes se focalizan en tres: Administración de personal (altas, bajas, certificados, ausentismos, novedades), liquidación de haberes (control, pago de sueldos, cargas sociales) y últimamente conflictos laborales (en general con la asesoría de algún estudio jurídico).

También existe otra realidad que no es ajena al tema estudiado, las empresas consultoras, si hablamos del departamento de RR.HH en las Pymes no podemos obviar la tendencia creciente que existe por tercerizar la gestión de RR.HH, esto permite delegar cuestiones rutinarias y administrativas como la liquidación de sueldos y el control de ausentismos, para dedicarse a definir según la estrategia del negocio,

tareas de mayor valor agregado como la capacitación, programas de inclusión, gestión del clima laboral y motivación, entre otros.

En el primer capítulo del trabajo de investigación se desarrolla el concepto de las Pymes, para conocer las características generales de estas empresas y su tendencia creciente en los últimos años, como así también su importancia dentro de la economía Argentina. Justifica la elección de este tipo de empresas para el trabajo de seminario.

El segundo capítulo explora la historia del departamento de RR.HH en las organizaciones y realiza una descripción de sus funciones y el rol que cumple dentro de la organización. Este capítulo delimita el área y lo orienta teóricamente para luego compararlo con los resultados de la encuesta realizada, como así también lo hace el capítulo siguiente con las empresas consultoras en materia de RR.HH.

El tercer capítulo le da un pantallazo a lo que es la Consultoría y lo que realiza un Consultor, estableciendo parámetros generales.

El capítulo cuarto surgió con la necesidad de indagar sobre las capacidades y habilidades de un LEA para poder desarrollarse en el área de RR.HH. y en empresas consultoras en este rubro.

El quinto y último capítulo es el estudio aplicado a Pyme y empresas consultoras con su correspondiente análisis como trabajo de campo. Por último se enuncian las conclusiones del trabajo de investigación.

## **Prólogo**

Nuestra carrera nos prepara profesionalmente para desarrollarnos en niveles medios y altos de las organizaciones y, porque no, para pensarnos como emprendedores de nuestro propio negocio, siendo una posibilidad importante la realización de consultoría en organizaciones.

Sabemos que las Pyme son importantes generadoras de empleo y que son pocas las que tienen un departamento de RR.HH. También, que la realidad del trabajo cambió radicalmente en las últimas décadas, y la capacitación constante de las personas, y también de las organizaciones se transformó en una necesidad primordial.

Esto nos llevó a orientar nuestro seminario a investigar el grado de profesionalización del área de Recursos Humanos en las Pymes locales, y las posibilidades de insertarnos profesionalmente en éste tipo de empresas o bien realizar consultoría externa en temas de RR.HH.

Por ello, se hizo un estudio de casos, analizando cuatro empresas Pymes con diferentes actividades de la Ciudad de San Miguel de Tucumán que tienen implementado el área RRHH; se hizo un relevamiento de los servicios más contratados por las Pymes en las consultoras de RR.HH. y se formuló el perfil requerido para desarrollarse eficientemente en este tipo de empresas como consultores en temas de RR.HH.

Los objetivos perseguidos en el trabajo de seminario son:

- Identificar los factores que propulsaron la creación del departamento de RRHH en las Pymes analizadas.

- Identificar las funciones actuales y la estructura del Departamento de RRHH en las organizaciones relevadas.
- Analizar si se cumplieron las expectativas de los directivos y/o propietarios de las organizaciones y como percibieron el cambio algunos colaboradores.
- Explicar el rol de las empresas consultoras de RR.HH. como tercerizadoras de servicios para pymes.
- Hacer una propuesta sobre el perfil requerido en los Licenciados en Administración de Empresas como profesionales idóneos para desempeñarse en el área de RR.HH. y en empresas consultoras de RR.HH. para Pymes.

## **CAPÍTULO 1**

### **PYMES**

**Sumario:** 1. Introducción; 2. Origen y Evolución de las Pymes; 3. Definiciones; 4. Etapas de las Pymes: a) etapa emprendedora; b) etapa de expansión; c) etapa de estructuración; d) etapa de complejidad; e) etapa de consolidación. 5. Desempeño Productivo y Desarrollo Organizativo.

#### **1. Introducción**

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país se encuentra la coexistencia de empresas de distinta envergadura. Asimismo cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos inferir que la dimensión de una empresa no esta relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dados que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

En las estructuras económicas de los países, se puede encontrar sectores más dinámicos que otros, actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otras. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes.

Las Pymes deben cumplir un papel destacado debido a la nueva concepción de la competencia, que cobra especial relevancia el criterio de " especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a

los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones mas capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

## **2. Origen y evolución de las Pymes**

El tamaño de una empresa demuestra ser un rasgo distintivo en su desarrollo. En general, se lo puede interpretar como el resultado de un conjunto de factores observables y no observables que interactúan y dan lugar a una organización empresarial, que a su vez se modifican si la empresa crece.<sup>1</sup>

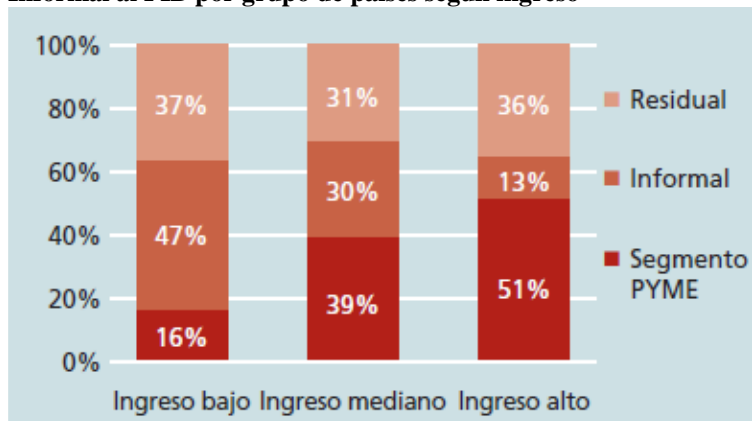
Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las PyME no siempre crecen. Es decir, el tamaño de una PyME es casi siempre el resultado de un proceso de ajuste a las condiciones “ambientales” de cada economía. En otras palabras, la dimensión de las *pequeñas y medianas* empresas es un “tamaño óptimo”, dadas las condiciones estructurales e institucionales de cada economía. Las PyME no siempre están en permanente transición hasta ser grandes empresas Pero, ¿cómo puede medirse el tamaño de una empresa? En líneas generales, puede medirse en términos del volumen de producción de las empresas en cantidades físicas, pero esto resulta complejo y no tiene en cuenta cambios en las características de los productos, como por ejemplo modificaciones en la calidad de los mismos. Así, la facturación anual de una empresa

---

<sup>1</sup> Fundación Observatorio Pyme, Informe Especial: definiciones de Pyme en Argentina y el resto del mundo, pág.2.

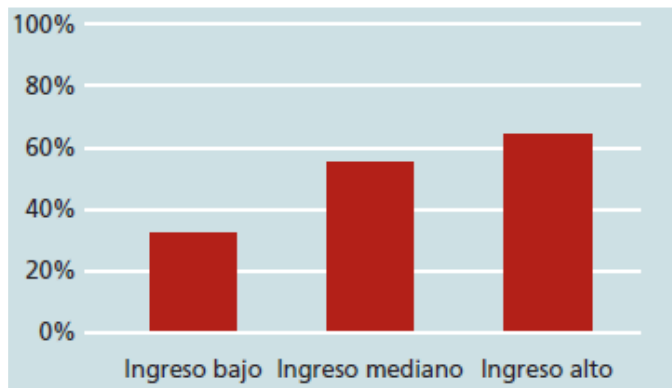
o la cantidad de personas que en ella trabajan son alternativas posibles aunque obviamente requieren de la posibilidad de ser observados y medidos correctamente. La importancia de las PyME demuestra ser creciente a medida que el nivel de desarrollo de la economía aumenta. Las estadísticas internacionales muestran que al expandirse la economía, más relevante es la participación de las pequeñas y medianas empresas en la agregación de valor (Gráfico 1) y en la generación de empleo formal (Gráfico 2).

**Gráfico 1 – Aporte porcentual del segmento PyME y del sector Informal al PIB por grupo de países según ingreso**



Fuente: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2003)  
La categoría “residual” incluye fuentes como las grandes empresas y el sector público.

**Gráfico 2 – Aporte de las PyME al empleo formal de los Países según ingreso (en valores medianos)**



Fuente: Ayyagari, Back y Demirgüç-Kunt (2003)



### **3. Definiciones**

Un primer aspecto que llama la atención sobre las Pyme, y por correspondencia sobre las grandes empresas, es la ausencia de una definición homogénea a escala internacional. Cada organismo, región o país establece parámetros de clasificación atendiendo a sus contextos particulares, pudiendo llegar a diferir significativamente del resto.

Según expertos del Banco Mundial, en un estudio realizado en 76 países se detectaron más de 60 parámetros diferentes para clasificar a las empresas por su tamaño; los criterios más utilizados suelen ser: empleo, ventas o ingresos, activos, inversiones, entre otros. También suelen utilizarse valores diferentes para cada sector empresarial: manufactura, comercio, servicios, agropecuario.

Independientemente de las variables consideradas para las taxonomías específicas de cada país o región, existe mayor nivel de consenso al momento de señalar otras características de las Pyme, al definir las como unidades productivas que persiguen un fin lucrativo, independientemente de su personalidad jurídica, son manejadas por sus propietarios, cumplen con los parámetros de clasificación establecidos, no tienen una posición dominante en su sector y presentan dificultades para acceder a mercados financieros formales.<sup>2</sup>

Si bien algunas de las características idiosincrásicas de las PyME no son cuantificables o medibles, o bien no se utilizan como criterio clasificatorio (como el hecho de ser administrada en forma personalizada por sus socios), hay una alta correspondencia entre la cantidad de trabajadores de la empresa, el nivel de formalidad, el desarrollo organizativo y el tamaño de las firmas.

---

<sup>2</sup> Vera-Colina, M., Metodología para el análisis de la gestión financiera en Pymes. Borrador preliminar. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Julio de 2011, pág. 3.

En nuestro país hay distintas clasificaciones de PyME: por ocupados o ventas, distinguiendo por sector de actividad.

La Secretaria de la PyME y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, clasifica a las empresas de acuerdo a su tamaño según las ventas anuales en pesos.<sup>3</sup> Los rangos de ventas datan del año 2010, con una reciente actualización realizada en abril de 2013 para el monto correspondiente a las empresas medianas.<sup>4</sup> A modo de ejemplo, de acuerdo a la clasificación de SEPYME una *microempresa* del sector industrial o minero es aquella cuyas ventas no superan \$ 1.800.000, una *pequeña* es aquella cuya facturación se ubica entre \$ 1.800.000 y \$ 10.300.000 y una *mediana* la que supera en ventas los \$ 10.300.000 y no alcanza los \$ 183.000.000. Estas últimas, de superar este límite y ser exportadoras, pueden deducir hasta el 50% del valor de las exportaciones para ser clasificadas como PyME y así entrar en programas públicos focalizados en ellas.

A su vez, los rangos varían de acuerdo al sector de actividad de pertenencia de la empresa, dando cuenta de las diferencias que pueden presentarse de acuerdo a esta variable: Agropecuario; Industria y Minería; Comercio, Servicios y Construcción. Es importante tener en cuenta que al utilizarse el criterio de clasificación en base a las ventas o facturación de las empresas los rangos pueden quedar desactualizados en el marco de un contexto inflacionario, sobre todo para las empresas que se encuentran cercanas a los extremos de los intervalos. Así, podría categorizarse a una firma como *pequeña* o *mediana* cuando en realidad estructuralmente se la puede concebir como *micro* o *pequeña*. Asimismo, en economías con alto nivel de informalidad, la

---

<sup>3</sup> Se toma como ventas totales anuales al valor de las ventas que surja del promedio de los últimos 3 años balance o información contable equivalente (Fuente: SEPYME)

<sup>4</sup> Resolución 50/2013 de la SEPYME dictada el 25 de abril de 2013, que actualiza rangos y categorizaciones según la actividad exportadora de la empresa.






subdeclaración de ventas puede también llevar a subestimar el tamaño de las empresas.

El Ministerio de Trabajo utiliza un enfoque bidimensional: clasifica por cantidad de ocupados, con topes máximos estimados de facturación en base a la vieja clasificación de SEPYME de 2001.




La Fundación Observatorio PyME (FOP) clasifica a las empresas según la cantidad de ocupados, al considerar que este criterio presenta mayor estabilidad en el tiempo. La cantidad de trabajadores que incorpora una empresa depende de los costos laborales asociados, por lo que la demanda de trabajo suele ser inelástica: cuando aumenta la facturación de las empresas, la demanda de trabajo lo hace en menor proporción, con idéntico comportamiento en las épocas de recesión o crisis.

Como muestra la Tabla 1, en el tramo industrial, FOP define como PyME a las empresas de entre 10 y 200 ocupados: las *pequeñas* tienen entre 10 y 50 trabajadores y a las *medianas* son aquellas cuya dotación de personal se encuentra entre 51 y 200. En cambio, en el caso de los sectores Comercio Mayorista, Servicios a la Producción; Software y Servicios Informáticos y Construcción se considera que el tamaño de las empresas en términos de ocupados es menor, y las PyME son aquellas empresas de entre 5 y 150 ocupados.







**Tabla 1 – Criterio de clasificación de las PyME en Argentina**

<b>SEPYME</b> Clasifica por Ventas		 Agropecuario	 Industria y Minería	 Comercio	 Servicios	 Construcción
CIU		1 a 5	10 a 37	50 - 51 - 52	55 - 60 a 67 - 70 a 74 - 80 - 85 - 90 a 93	45
<b>MICRO</b>	hasta	(en miles de Pesos) <b>610</b>	<b>1.800</b>	<b>2.400</b>	<b>590</b>	<b>760</b>
		(en miles de USD*) 121	356	475	117	151
<b>PEQUEÑA</b>	entre	(en miles de Pesos) <b>610 y 4.100</b>	<b>1.800 y 10.300</b>	<b>2.400 y 14.000</b>	<b>590 y 4.300</b>	<b>760 y 4.800</b>
		(en miles de USD*) 121 y 810	356 y 2.000	475 y 2.800	117 y 850	151 y 950
<b>MEDIANA</b>	entre	(en miles de Pesos) <b>4.100 y 54.000</b>	<b>10.300 y 183.000</b>	<b>14.000 y 250.000</b>	<b>4.300 y 63.000</b>	<b>4.800 y 84.000</b>
		(en miles de USD*) 810 y 10.672	2.000 y 36.166	2.800 y 49.407	850 y 12.451	950 y 16.601

<b>Ministerio de Trabajo</b>		 Industria	 Comercio	 Servicios
Clasifica por Cantidad de Ocupados, con topes máximos estimados en base a la vieja clasificación de facturación de Sepyme (2001)	<b>MICRO</b>			
	<b>PEQUEÑA</b>		Difiere según rama de actividad dentro de cada sector	
	<b>MEDIANA</b>			

<b>Fundación Observatorio PyME</b>		Clasifica por Cantidad de Ocupados				
	 Industria	 Comercio Mayorista	 Servicios a la Producción	 Software y SS. Informáticos	 Construcción	
CIU	15 a 37	51	70 - 71 - 73 - 74	72	45	
<b>MICRO</b>	Hasta 10	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5	
<b>PEQUEÑA</b>	Entre 10 y 50	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	
<b>MEDIANA</b>	Entre 51 y 200	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	

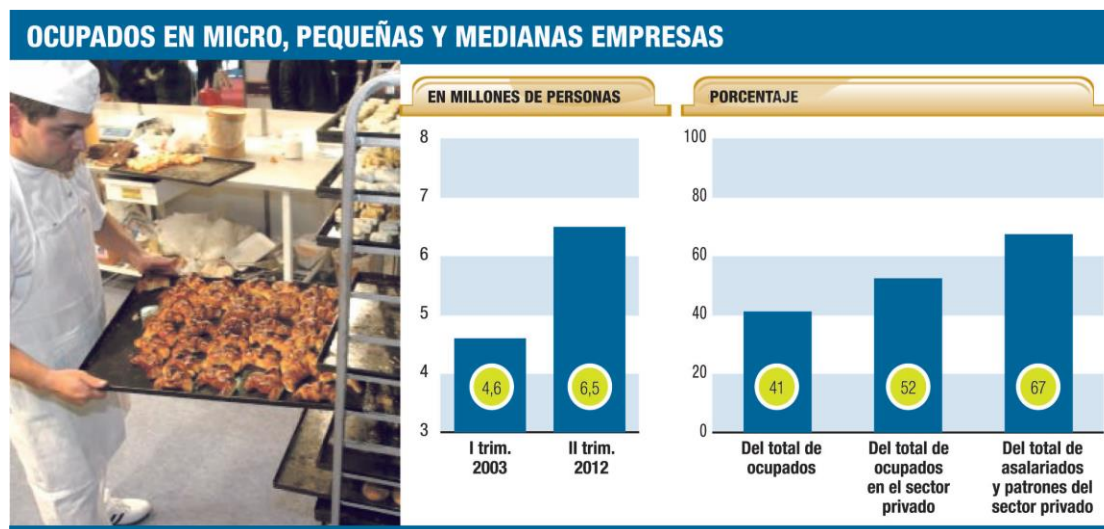
Fuente: Secretaria PyME (SEPYME), Ministerio de Industria de la Nación; Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación; y Fundación Observatorio PyME.

#### 4. Etapas de las Pymes

Las pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

Cuando se analizan y comparan los rangos de ventas y cantidad de ocupados para la clasificación de las firmas que son implementados en distintas partes del mundo, se asume implícitamente un criterio de productividad laboral (aproximado por las ventas por ocupado).

Figura 1 – Ocupados en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas



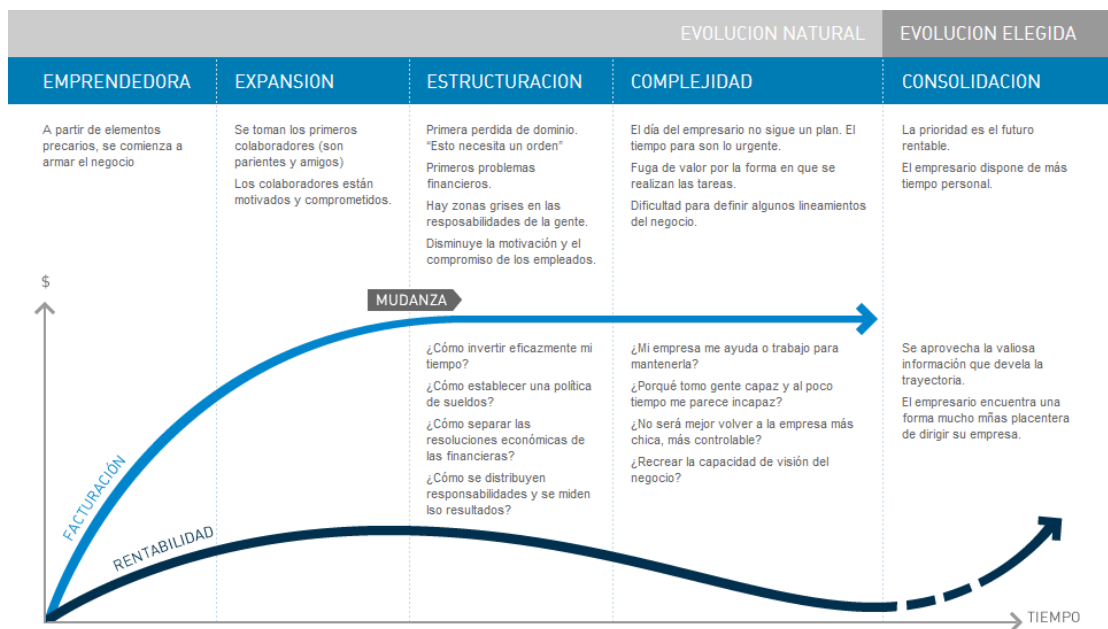
Fuente: Revista Pyme – Diario Ámbito Financiero del 26/10/2012.

En Argentina, por ejemplo, de acuerdo a la clasificación vigente (tomando los rangos de ventas anuales fijados por SEPYME, y los de cantidad de ocupados definidos por la FOP) un ocupado de una empresa *mediana* puede llegar a vender (y en

consecuencia producir) 5 veces más que el de una *microempresa*, y 4,5 veces más que el de una *pequeña*.

Por otro lado, cada una de estas pequeñas y medianas organizaciones va pasando por diferentes etapas a lo largo del tiempo, las cuales podemos definir y estandarizar en la siguiente figura:

**Figura 2** – Etapas en la evolución de las Pymes



Fuente: José María Quirós, Etapas de la Pyme.

a) **Etapa Emprendedora**: el fundador movilizó por una idea o una oportunidad de negocio, comienza la historia de una nueva empresa. Quizás utiliza la computadora que ya tiene, un lugarcito en su propia casa, un auto o herramientas prestadas y algunos ahorros propios o de sus seres queridos.

Las personas que lo observan ven como trabaja precariamente pero el fundador no ve eso sino la proyección de su futura empresa. Cada venta alimenta esa visión.

En su acción, el fundador, tiene la habilidad de satisfacer las necesidades de los clientes con los pocos recursos disponibles.

Es probable que en toda su historia empresarial recuerde esos primeros tiempos de tanta simpleza y efectividad. Todo le sorprende, de todos aprende, todos alimentan su negocio.

En la medida en que se van sucediendo operaciones, el fundador va ganando confianza hasta que llega un momento en que se siente artífice de su propio destino y con esto pone en marcha una nueva etapa.

**b) Etapa de Expansión:** terminada la etapa inicial o fundacional el fundador se ha convertido en un empresario diferente, ahora piensa que hay mucho mercado para conquistar.

Es una etapa de desafíos increíbles, aparece la pequeña o mediana empresa que se estuvo gestando.

Como necesita crecer, toma sus primeros colaboradores: parientes, amigos o amigos de amigos, no importa que no tengan experiencia, él va a poder enseñarles.

**c) Etapa de Estructuración:** en esta etapa el empresario plantea un nuevo encuadre, “esto necesita un orden”, y decide 2 cosas:

- Pedirle ayuda a su contador para que lo ayude a implementar algunos procedimientos y sistemas contables para evitar estos desajustes y errores administrativos.
- Decide mudarse porque la empresa ha crecido y ya no puede seguir operando en el mismo lugar que al principio.

Consulta al contador y mudanza son dos eventos que normalmente ocurren al principio de la etapa de estructuración.

De a poco, esta pequeña o mediana empresa se va transformando en más formal. Al tiempo, 6 a 8 meses del comienzo de esta etapa empiezan los problemas de desmotivación.

Lo que pasa es que los empleados se dieron cuenta antes que el fundador que ellos son empleados y el fundador es empresario.

Y esto pega muy fuerte porque es la primera señal de soledad empresarial.

Como le duele tanto, el empresario piensa en utilizar artilugios para tratar de acercar a los empleados y que se pongan la camiseta de la empresa. Ejemplos de esto son aumentar los sueldos, ofrecer premios por productividad o incluso asociándolos con pequeños porcentajes del negocio.

Lo más conveniente en esta etapa es capacitarse y desarrollar una nueva habilidad empresarial: la de conductor.

Mientras tanto el empresario ensaya formas de delegación. El empresario comienza a aplicar distintos sistemas de gestión empresarial.

Una forma muy usada es la ejecutiva centralizada, el empresario se para en el centro de la empresa como un sol y le indica a cada empleado las tareas que debe realizar para que las ejecuten con autonomía y cuando surge un problema le consultan al empresario y lo resuelven juntos.

Este sistema es sumamente efectivo pero tiene sus limitaciones, como la de estar involucrado en temas operativos que ya no le corresponden. En ese momento el empresario se da cuenta de que no pudo hacer lo importante porque lo urgente le manejó la agenda.

Otro sistema que el empresario utiliza normalmente es el analítico, se implementan procedimientos y sistemas adecuados y si cada uno los ejecuta correcta y completamente la empresa funcionaría mucho mejor, pero que también tiene sus problemas.

**d) Etapa de Complejidad:** con el crecimiento de la estructura también crecen los enredos.



Lo peor es que en esta etapa cuesta mantener la facturación, que es importantísima para el mantenimiento de la estructura. Resultado de esto comienza a caer la rentabilidad.

Estos síntomas nos permiten determinar que la empresa ha entrado en la etapa de complejidad.

En este momento el empresario empieza a pensar que está en aprietos.

Como es difícil identificar y definir los problemas, más difícil es interpretarlos y resolverlos.

Y si hay más de un socio empiezan a surgir diferentes líneas de pensamiento que definen distintas políticas y caminos a seguir. Esta pequeña o mediana empresa está empezando a complejizarse.

De ahora en más el empresario deberá desarrollar una nueva habilidad empresarial que es la de gobernar y modificar la cultura de nuestra empresa.

e) **Etapa de Consolidación**: ésta última etapa, forma parte de la evolución elegida para la vida de una Pyme. En la misma, la prioridad es el futuro rentable del negocio.

Es donde el empresario comienza a disponer de mayor tiempo personal, aprovechando la valiosa información que develo su trayectoria, encontrando una forma más placentera de dirigir su empresa.<sup>5</sup>

## **5. Desempeño Productivo y Desarrollo Organizativo**

En el año 2009, sobre la base de bibliografía sobre competitividad empresarial se relevaron a través de la Encuesta Estructural a PyME industriales variables referidas a desempeño productivo y desarrollo organizativo.

---

<sup>5</sup> QUIROS, José María, Etapas de la Pyme, Editorial Diaz de Santos, España, 2012, Passim.

En base a ello se detectó que tendrán mayor grado de desarrollo organizativo si:

- Realiza otras actividades relacionadas o no con su sector
- Es SA o SRL
- Cuenta con mayor número de gerencias
- Cuenta con un organigrama conocido por los empleados
- Cuenta con una estructura organizativa con muchas funciones
- Planifica anual o semestralmente sus actividades
- Monitorea la satisfacción de los clientes
- Contrata servicios de consultoría
- Cuenta con certificación de calidad o está en proceso de certificación
- Es exportadora
- Cuenta con una mayor proporción de profesionales y técnicos especializados
- Cuenta con una política de incentivos para retener al personal
- Cuenta con control de accidentes de trabajo

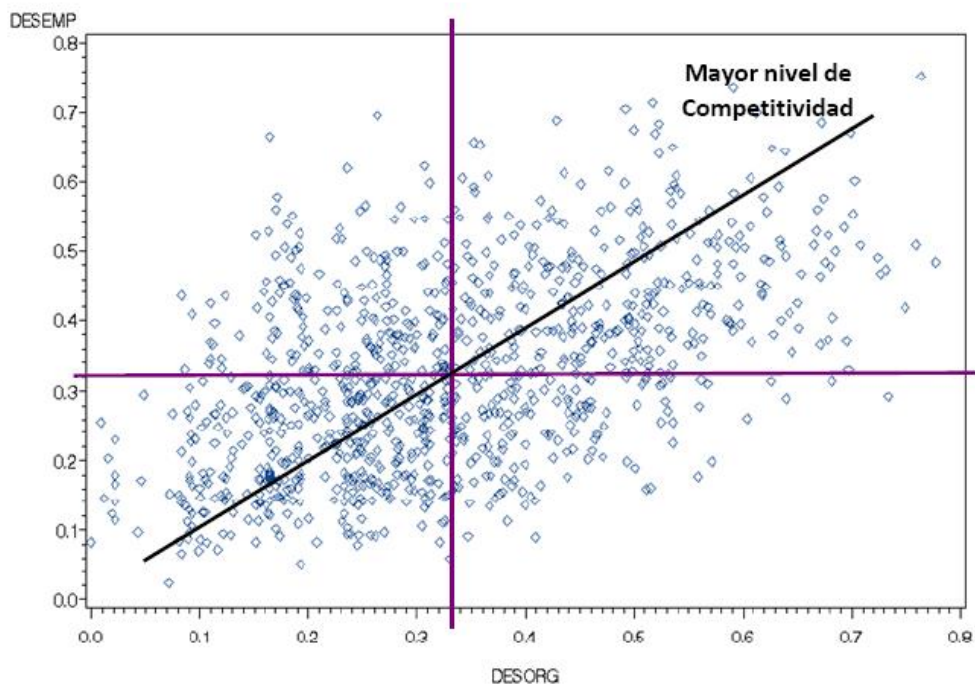
Por su parte, tendrán mejor desempeño si:

- No cuenta con capacidad ociosa
- Se encuentra atravesando una fase de crecimiento acelerado o normal
- Cuenta con maquinaria en mejor estado
- Invirtió en 2009
- Mayor proporción de inversiones sobre ventas

- Busca contratar personal calificado (profesionales o técnicos especializados)
- Realizó actividades de capacitación de su personal
- Utilizó programas públicos de capacitación
- Utilizó financiamiento bancario
- Utilizó financiamiento del mercado de capitales
- Cuenta con un proyecto frenado por falta de financiamiento
- Utiliza programas públicos y privados

Este estudio permitió demostrar que existe una marcada correlación entre desarrollo organizacional y desempeño, tal como puede apreciarse en el gráfico N° 3:

**GRAFICO 3 – Desarrollo Organizativo y Desempeño**



Fuente: Informe especial: Competitividad empresarial, desarrollo organizativo y gestión comercial de las PyME industriales, Fundación Observatorio PyME, Marzo de 2010.

## **CAPÍTULO 2**

### **EL DEPARTAMENTO RRHH DENTRO**

### **DE LAS PYMES**

**Sumario:** 1. Historia y antecedentes del área: a) Revolución Industrial; b) Sindicalismo, c) Administración Científica; d) Paternalismo; e) Psicología Industrial; f) Relaciones Humanas; g) Conductismo; h) Surgimiento de Especialistas. 2. El carácter multivariado de la Administración de RR.HH. 3. La Administración de Recursos Humanos como Proceso 4. Objetivos y Políticas de RR.HH. 5. La gestión de Recursos Humanos dentro de las Pymes.

#### **1. Historia y antecedentes del área**

Aún cuando la administración de personal ha sido reconocida, formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional, sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años, por ejemplo, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de errar o acertar. Poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos.

Muchos de estos adelantos surgieron como respuesta a necesidades o presiones específicas que se originaban como resultado de crisis militares, económicas o

sociales, pero con más frecuencia las mejoras tendían a desarrollarse lentamente, durante largos periodos de tiempo.

A continuación se hace mención de algunos hechos que marcaron las etapas por las que fue atravesando la Administración de Recursos Humanos.

**a) *Revolución Industrial:***

- Sustitución del hombre por maquinas.
- Producción en masa y se crea el ensamblado.
- Se elimina el trabajo físico.
- Surgen científicos e ingenieros.
- Existe la supervisión y control de los trabajadores.
- Comienza el trabajo especializado.

**b) *Sindicalismo:***

- Creación de grupos para defender y regular las jornadas de trabajo.
- Estos grupos revisaban cuestiones relacionadas con el sueldo y algunas condiciones de trabajo.

**c) *Administración Científica:***

- Estandarización del trabajo (estudio de métodos de tiempos y movimientos).
- Estudio de derechos y deberes.

**d) *Paternalismo:***

- Cuestiones jefe-empleado (satisfacción de necesidades).
- Otorgamiento de prestaciones como el servicio medico.
- Mejora de las condiciones de higiene en el área de trabajo.
- Mejora de prestaciones.

**e) Psicología Industrial:**

- Se empieza a conocer al individuo.
- Se comienza a investigar y se hacen pruebas de selección.
- Conoce al individuo en su medio social.

**f) Relaciones Humanas:**

- Buscan que exista comunicación, honestidad, lealtad, responsabilidad,

**g) Conductismo:**

- Factores del comportamiento.
- Investigaciones científicas acerca del comportamiento del individuo.
- Verificación empírica de datos.

**h) Surgimiento de Especialistas:**

- Psicólogos.
- Abogados.
- Sociólogos

- Administradores.

i) Bienestar Público:

- Se elaboran planes de bienestar social para el trabajador.

Por tanto, las organizaciones implican requerimientos más complejos, ocupando más recursos humanos. Con la creación de carreras como la de Licenciado en Administración de Empresas se ha incluyen en los planes de estudio materias específicas para la gestión del capital humano.

## **2. El carácter multivariado de la Administración de RR.HH.**

El objetivo de los departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de Recursos Humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad.

La administración de recursos humanos es un área en la que confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.<sup>6</sup>

Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo de la administración de recursos humanos) como a aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de la administración de recursos humanos), como puede verse en el gráfico N° 4.

---

<sup>6</sup> Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1993, Pág. 112.

**Gráfico N° 4 – Condicionantes externos e internos a la Gestión de Recursos Humanos**



Fuente: Dolan, Schuler y Valle Cabrera.<sup>7</sup>

La administración de recursos humanos es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización.

La administración de recursos humanos no constituye un fin en sí misma, sino un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas.

---

<sup>7</sup> DOLAN, S., SCHULER, R.S. y VALLE CABRERA, R., La Gestión de los Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, Madrid, 1999. Pág. 7.



Lo que destaca aún más el carácter contingente y múltiple de la administración de recursos humanos es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes, así como existen diferencias entre las personas, las hay también entre las organizaciones; esto hace que la administración de recursos humanos deba tener en cuenta, necesariamente, esas diferencias.

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

### **3. La Administración de Recursos Humanos como Proceso**

La administración de recursos humanos consta de distintos subsistemas interdependientes:

<b>Subsistema de Administración de RR.HH:</b>	<b>Aspectos Abarcados</b>
<b>Alimentación</b>	Planificación de recursos humanos
	Reclutamiento de personal
	Selección de personal
<b>Aplicación</b>	Descripción y análisis de cargos
	Evaluación de desempeño humano
<b>Mantenimiento</b>	Compensación
	Beneficios sociales
	Higiene y seguridad
	Relaciones laborales
<b>Desarrollo</b>	Capacitación y desarrollo de personal
	Desarrollo organizacional
<b>Control</b>	Base de datos y sistemas de información
	Auditoría de recursos humanos

Estos subsistemas se encuentran profundamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno

de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás, y así sucesivamente.<sup>8</sup>

A pesar de todo, estos subsistemas no se establecen de una sola manera; son contingentes o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son variables en extremo y, aunque son interdependientes, esto no quiere decir que si uno de ellos cambia o se desarrolla en una dirección, los demás cambian o se desarrollan en una misma dirección y en la misma medida.

#### **4- Objetivos y Políticas de RR.HH.**

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados.

Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de las funciones específicas.

---

<sup>8</sup> Ibidem.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos objetivos organizacionales, a la vez que cada logra sus objetivos individuales.

### **5. La gestión de Recursos Humanos dentro de las Pymes**

Cuando hablamos de gestionar recursos humanos en las empresas, no debemos olvidar la naturaleza de éstas. No es lo mismo hablar de recursos humanos en empresas multinacionales, por ejemplo, donde hay muchas prácticas y sistemas estandarizados, que en las pymes donde la informalidad predomina en las primeras etapas de su ciclo de vida.

Si estas pymes son empresas familiares, como gran parte de ellas en Latinoamérica, también hay que agregar los problemas aparejados por la familia en el negocio. Por ello, es importante saber qué tipo de empresa estamos tratando cuando queremos analizar los recursos humanos, y en qué estadio o ciclo de vida se encuentra dicha empresa.<sup>9</sup>

El origen de los emprendimientos siempre gira alrededor de la pasión y la voluntad de los emprendedores por concretar sus sueños. Sin embargo, a medida que este sueño va creciendo, la pasión y la voluntad dejan de ser el único motor de progreso y la profesionalización comienza a ser la herramienta que marca la diferencia entre la transformación de este emprendimiento en una empresa sustentable económicamente, y los pequeños emprendimientos que, poco a poco, desaparecen, o que no pasan de ser pequeñas empresas poco rentables.

---

<sup>9</sup> HATUM, Andrés, Organizaciones que crecen. Modelos y Prácticas de Recursos Humanos para Pymes. Temas Grupo Editorial S.R.L., Buenos Aires, 2006, pág. 19.

## **CAPÍTULO 3**

### **LA CONSULTORIA Y EL CONSULTOR**

**Sumario:** 1. Algunas definiciones; 2. Habilidades del consultor; 3. Hipótesis y metas del consultor; 4. Roles del consultor; 5. La consultoría perfecta.

#### **1. Algunas definiciones**

Un consultor es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica. Un manager es alguien que posee control directo sobre la acción. Se actúa como tal en el momento en que uno asume control directo.

La mayoría de los miembros del staff de las organizaciones son en realidad consultores, aun cuando oficialmente no se denominen a sí mismos consultores. La función de ellos en las empresas es desempeñarse en tareas tales como planificar, recomendar, asesorar o aconsejar en asuntos como los siguientes:

- Personal
- Análisis financiero
- Auditoria
- Análisis de sistemas

- Estudio de mercado
- Diseño de producto
- Planes de largo alcance
- Eficacia de organización
- Seguridad
- Desarrollo de recursos humanos

Quienes reciben estos consejos se denominan clientes. A veces el cliente es un solo individuo. Otras veces, puede ser un grupo de trabajo, un departamento o una organización completa. El cliente es la persona o las personas sobre las cuales el consultor desea influir, sin ejercer el control directo.

En las empresas se denomina managers de línea (line managers) a los clientes de los servicios que proveen los miembros del staff. Estos managers de línea reciben el asesoramiento de esos grupos, les guste o no les guste.<sup>10</sup>

## **2. Habilidades del consultor**

Un Consultor de una pyme requiere contar con 3 habilidades para realizar un trabajo con resultados adecuados:

- a) **Habilidades Técnicas:** una formación básica y experiencia en los temas relacionados con el área RR.HH.
- b) **Habilidades de Relación Interpersonal:** una capacidad de traducir ideas en palabras, capacidad de escuchar, de disentir razonablemente para mantener la relación. Entre ellas tenemos el apoyo, confrontación, agresividad, capacidad para escuchar, estilo de management, proceso grupal, entre otros.

---

<sup>10</sup> BLOCK, Peter, Consultoría sin Fisuras, Ediciones Granica S.A, (s.d, 1994), págs. 18-19.

c) **Habilidades de Consultor:** consisten en ser competente en la ejecución de las 5 etapas o fases de Consultoría.

Cada asesoramiento, ya sea que dure 10 minutos o 10 meses, se desarrolla en cinco fases. Las etapas de cada una son consecutivas; si se pasa por alto una o supone que ha sido tomada en cuenta se está poniendo en dificultades. La consulta experta es ser competente en la ejecución de cada una de estas etapas.<sup>11</sup>

#### Fase 1. Acceso y contrato

Está relacionada con el contacto inicial con un cliente sobre este proyecto, en este caso sería con la Empresa que contrata su servicio. Comprende tanto concertar la primera reunión, como explorar cuál es el problema, saber si el consultor es la persona adecuada para trabajar en este asunto, cuáles son las expectativas del cliente, cuáles son las del consultor y cómo empezar.

#### Fase 2. Reunión de datos y evaluación

Es necesario que los consultores manifiesten su propia opinión acerca del problema. El consultor establece quién será el comprometido en la definición del problema, qué métodos usará, qué clase de datos debe reunir y cuánto tiempo estima que le llevará hacer el trabajo solicitado.

#### Fase 3. Información y decisión de actuar

La reunión de datos y el análisis deben darse a conocer de alguna manera. El consultor está siempre en condiciones de reducir una gran cantidad de datos a una

---

<sup>11</sup> Ibidem, pág. 23.

cantidad manejable de temas. También hay opciones para el consultor en cuanto a cómo comprometer al cliente en el proceso de análisis de la información. Siempre hay una inclinación a oponer resistencia a los datos (si se trata de asuntos importantes) cuando se brinda información a una empresa. El consultor debe controlar esta resistencia antes de que pueda tomarse una decisión adecuada sobre cómo proceder. Esta fase incluye establecer las metas finales del proyecto y seleccionar las mejores medidas de acción o intervenciones.

#### Fase 4. Puesta en práctica

Esta fase comprende la ejecución de lo programado en la etapa previa. En muchos casos, es posible que la puesta en práctica recaiga por entero en la línea de organización. Cuanto mayores sean los esfuerzos de cambio, puede corresponder un compromiso más profundo para el consultor.

Algunos proyectos empiezan a ponerse en práctica con un acontecimiento educativo. Podría ser una serie de reuniones a fin de presentar algunos cambios. Puede ser también, un curso de formación. En estos casos el consultor, por lo general, está comprometido en un plan de trabajo bastante complicado y en conducir la reunión o el curso de formación.

#### Fase 5. Ampliación, reciclaje o terminación

Esta fase comienza con una evaluación del acontecimiento principal. A continuación está la decisión sobre si extender el proceso a un sector más amplio de la empresa. Algunas veces el panorama claro del verdadero problema sólo surge después de que se concreta la puesta en práctica de alguna medida. En este caso el proceso se recicla y es necesario estudiar un nuevo contrato.

Aunque la puesta en práctica haya sido un enorme éxito o un moderado o gran fracaso es de esperar que no exista un ulterior compromiso en este proyecto. Existen muchas opciones para acabar con la relación, y la finalización debe considerarse una parte legítima e importante de la consulta. Si se realiza bien, puede brindar una importante experiencia de aprendizaje al cliente y al consultor, y también mantener la puerta abierta para un futuro trabajo con la organización.

### **3. Hipótesis y metas del consultor**

Cualquier opinión que contribuya a una consulta eficaz en gran medida depende de la hipótesis que el consultor tiene sobre qué es una organización eficaz. Tanto implícita como explícitamente formarán parte de cualquier recomendación.

Cualquier persona que ejerza la consultoría, tiene la obligación de ser muy claro acerca de las propias convicciones. La conducta debe ser compatible con el estilo de management que se abogue a los clientes. Si un consultor recomienda que los empleados estrechen el control, sean más decididos y que fijen metas claras, arruinaría su credibilidad si el mismo opera sin controles, es indeciso y no está seguro de hacia dónde se encamina.

El consultor, en el desarrollo de su tarea, tendrá distintas metas:

Meta numero 1: establecer un vínculo de colaboración

Hay dos razones para que los consultores procuren mantener un vínculo de colaboración con sus clientes. La primera es que ello promete un máximo aprovechamiento de los recursos personales, tanto del consultor como del cliente. También amplía la responsabilidad del éxito o del fracaso y de la puesta en práctica, y es un modo agradable de trabajar. La otra razón para que los consultores actúen en



colaboración, es que siempre funcionan como modelos de cómo solucionar problemas. El mensaje que contiene su forma de actuar es mucho más poderoso que sus palabras. Hablar de colaboración y comportarse de modo diferente produce confusión y resulta contraproducente.

Meta número 2: solucionar los problemas de modo que permanezcan resueltos

Es posible actuar de modo que sólo se resuelva el problema inmediato. Por ejemplo, si se trata de que los empleados llegan tarde al trabajo, pueden tomarse medidas para evitarlo, dar a conocer un plan relacionado con las tardanzas. Esto podría reducir el problema de las llegadas tarde. Si los consultores internos (o externos) están comprometidos en efectuar esta clase de recomendaciones, es posible que contribuyan al incremento de la actual eficiencia de la organización. Pero esto no significa que los managers hayan aprendido algo sobre cómo solucionar problemas similares y así tornarse más competentes.

La alternativa del consultor es trabajar con los managers de línea en otro nivel de análisis: el modo en que tratan los problemas de las llegadas tarde. Por ejemplo, quizá los managers no consideren este asunto como un síntoma de descontento o de supervisión inexperta en el primer nivel, o cualquiera de los otros posibles problemas más profundos que podría estar señalando el incumplimiento del horario. También es posible que se le solicite al consultor que resuelva los problemas que los managers de línea deberían enfrentar por sí mismos. Enseñar a los managers métodos para que la próxima vez solucionen el problema personalmente requiere que entiendan que la conducta perturbada de un empleado es un síntoma de problemas más importantes, y que no debería pedir a otros que enfrenten los problemas que son de su incumbencia.

Meta número 3: asegurar que se brinde atención tanto al problema técnico-comercial como a las relaciones

Cada situación tiene dos elementos: el problema técnico del negocio que tiene que ser resuelto y el modo en que las personas interactúan en torno de él. En la mayor parte de las organizaciones se brinda primordial atención al problema técnico comercial. Los consultores están en una condición única para dirigir productivamente a las personas o a los problemas del proceso. Como terceras partes, no tienen intereses creados en las cuestiones del proceso, ningún poder que ganar o perder, ningún territorio por expandir o restringir, ningún presupuesto que incrementar o disminuir. Los consultores pueden pedir con insistencia, atención hacia las cuestiones del proceso, y los managers de línea los escucharán como no lo harían entre sí.

#### **4. Roles del consultor**

Los consultores suelen trabajar con los directivos y/o dueños de las Pymes de tres maneras: en el papel de expertos, de mano derecha o de colaborador. La elección depende de las diferencias individuales de quienes los contratan, la índole de la tarea y las propias preferencias personales del consultor.

##### **El papel de experto**

El miembro del staff de Consultores se convierte en “experto” en el desempeño de una tarea dada en una Pyme. El consultor decide, posee la información necesaria, proyecta, controla, etc.

##### **El papel de mano derecha**

El Dueño y/o Directivo de una Pyme no tienen tiempo para ocuparse de ciertos asuntos, conserva el control y espera que el consultor cumpla con los planes de

acción. Aquí el consultor asume un papel pasivo, la colaboración no es verdaderamente necesaria. El Dueño/Directivo analiza, decide, controla, juzga y modifica. Se espera que el consultor aplique sus conocimientos especializados para cumplir con los planes de acción hacia el logro de las metas definidas.

### **El papel de colaborador**

El consultor que asume el papel de colaborador entre en la relación con la idea de que los asuntos de los Dueños/Directivos pueden ser tratados con eficiencia sólo uniendo su conocimiento especializado al conocimiento que estos poseen sobre la organización. La solución de los problemas se convierte en una empresa conjunta, con igual atención tanto a los asuntos técnicos como a las interacciones humanas que participan en los asuntos técnicos.

Cuando los consultores trabajan cumpliendo un papel de colaborador, no solucionan los problemas, sino que aplican sus aptitudes especiales para ayudar a que estos se resuelvan. La diferencia es significativa. La hipótesis clave que sustenta el papel de colaborador es que el Dueño/Director debe participar activamente en la recolección de datos y el análisis, establecer metas y elaborar planes de acción y, por último, compartir la responsabilidad en el éxito o en el fracaso.

Nos parece oportuno destacar las diferencias que encontramos entre un consultor interno y un consultor externo, lo que se expone en la Tabla N° 2 a continuación:

**Tabla N° 2 – Consultores Internos y Externos**

	<b>Consultor Interno</b>	<b>Consultor Externo</b>
<b>Posición en la empresa</b>	Tiene una jerarquía y nivel laboral conocidos por las personas de la organización. Esto puede limitar el acceso a determinadas personas clave.	Su jerarquía y categoría es más ambigua, de modo que pueden saltar de una a otra posición con más facilidad.
<b>Vestimenta</b>	Trajes azules y grises, faldas y chaquetas, a veces ropa deportiva según la compañía.	Jerséis, cuello alto, pantalones, camisas de seda, abrigos deportivos, colores castaños, pardos y verdes, a veces cadena de oro al cuello, joyas exóticas.
<b>Palabras favoritas</b>	Dimensión, largo tiempo, rápido, práctico, objetivos, antecedentes, costo.	Eso suscita un tema interesante, esencial e implícito, convenir, enfrentar, trabajar, abrirse paso por, dilema, modelo, compromiso, estudiar algún punto del proceso.
<b>Vida personal</b>	Razonablemente estable, responsable y gratificadora.	Como Hiroshima justo después de la bomba.
<b>Fantasia de vida</b>	Desea la libertad y variedad del consultor externo.	Desea la continuidad y estabilidad del consultor interno.
<b>Angustia fundamental</b>	Ser desairado, rechazado y tratado como poco importante.	Ser desairado, rechazado y tratado como poco importante.
<b>Credibilidad dentro de la organización</b>	Se le considera de la "familia" y, por tanto, puede tener menos credibilidad y autoridad que un externo, puede influenciarse por la "historia" y prejuicios sobre procesos y personas, no puede aportar experiencias de otros lugares.	Es independiente, tiene un juicio "fresco, imparcial y no comprometido" con los problemas de la organización, maneja experiencias de otras organizaciones, puede tener más credibilidad que miembros de la organización.
<b>Conocimiento de la empresa</b>	Conoce la estructura, las personas y los procedimientos, esta "disponible" todo el tiempo, es un especialista en algún área de la empresa, conoce los problemas a fondo.	No conoce la estructura, la cultura organizacional ni la empresa, por tanto, debe emplear algún tiempo en familiarizarse con el medio, aunque nunca conocerá la organización como los que "viven" en ella.

## **5. La consultoría perfecta**

La consultoría tiene la apariencia de ser vaga y demasiado complicada, no tiene por qué serlo. Es posible asesorar sin errores y hacerlo así es bastante sencillo. El modo de tornarlo simple es enfocar sólo dos aspectos de la consultoría. Siempre que se esté con un cliente, es necesario formular dos preguntas:

- 1- En este momento ¿soy auténtico con esta persona?
- 2- ¿Cumplo la tarea de la etapa de consultoría a la que he llegado?

### **Ser auténtico**

Un comportamiento auténtico con el cliente significa que el consultor se expresa verbalmente con él a medida que trabaja. Esto constituye lo más eficaz que el consultor puede hacer para lograr la influencia que busca y generar el compromiso del cliente.

Es un error suponer que los clientes toman sus decisiones de iniciar proyectos y emplear consultores fundados en motivos puramente racionales. No pocas veces la primera pregunta que hace el cliente es: “¿Es este consultor alguien en quien pueda confiar? ¿Es alguien del que pueda creer que no me perjudicará, no me estafará, que puede ayudarme a solucionar tanto problemas de la organización como técnicos, y ser al mismo tiempo considerado con mi posición y mi persona?”

Una menor confianza lleva a una menor influencia y a un menor compromiso del cliente. Una conducta auténtica resulta en una confianza, influencia y compromiso mayores. También tiene la ventaja de ser increíblemente simple. Literalmente consiste en expresar con palabras lo que se experimenta.

### **Cumplir con los requisitos de cada fase**

La consultoría perfecta requiere, además de autenticidad, un conocimiento de los requerimientos de la tarea en cada fase del proyecto. Estos requisitos son los “asuntos propios” de cada fase y deben cumplirse antes de avanzar.

A continuación, una breve descripción de los requerimientos de cada fase:

### Contrato

- Necesidad de negociar: para establecer un proyecto se requiere que el cliente y el consultor intercambien ideas sobre qué quiere uno del otro y qué tienen para ofrecerse mutuamente.
- Manejarse con motivaciones mixtas: cuando los clientes solicitan ayuda, siempre lo hacen con cierta ambivalencia. Quieren que el consultor se comprometa y que sea servicial; al mismo tiempo, desean no haberlo conocido nunca.
- Allanar inquietudes sobre los riesgos y la pérdida de control: muchas de las verdaderas preocupaciones que tienen los clientes respecto de encarar un proyecto de consultoría con un consultor determinado son expresadas bastante indirectamente.
- Contratación triangular y rectangular: el consultor debe conocer cuántos clientes tiene. Su cliente tiene un jefe y el consultor también. Es posible que ambos jefes hayan tenido que trabajar mucho para concretar este proyecto. De ser así, es necesario que sean parte del contrato.

### Recopilación de datos y diagnóstico

- Aspectos del análisis: en un proyecto de consultoría, la manifestación inicial del problema es por lo general un síntoma de otros problemas

subyacentes. La tarea del consultor es expresar claramente los diferentes aspectos del problema de una manera coherente y simple.

- **Clima político:** la política afecta la conducta de las personas y su capacidad para solucionar problemas. La tarea del consultor es entender lo suficiente sobre las políticas de la situación para comprender cómo afectarán el proyecto y la puesta en práctica de sus consejos.
- **Resistencia a compartir la información:** el cliente siempre tiene cierta renuencia a entregar toda la historia o todos los datos que se necesitan para comprender la situación. Esta resistencia debe ser identificada y expresada.
- **Entrevista a modo de intervención:** una vez que el consultor comienza a recopilar datos, ha comenzado a cambiar esa organización.

#### La información final y la decisión de actuar

- **Concentración de datos:** el propósito de la recopilación de datos es solucionar un problema, tener alguna acción. Esto significa reducir los datos a una cantidad manejable de puntos
- **Presentación de los datos personales y de la organización:** a medida que se recopilan datos sobre el equipo, remuneración o corriente de información también se captura información sobre el estilo de la gestión empresarial del cliente. El consultor se entera de la política de la situación, de las actitudes del personal que trabaja en ese lugar. Uno de los requisitos de la fase de información es incluir esta clase de datos en los informes.
- **Dirección de la reunión de información final:** esta reunión es el momento de la verdad, de máxima ansiedad tanto para el cliente como para el consultor. El consultor necesita mantener el control

de esta reunión de modo que la finalidad de ésta quede cubierta. Exponer los datos al cliente es sólo una parte de la agenda, la meta principal es trabajar sobre la decisión de qué hacer, cuanto más se pueda resolver en la reunión en este sentido, mejores serán las posibilidades de ejecución.

- Enfocar el aquí y ahora: otro requerimiento de la fase de información final es identificar cómo la está manejando el propio cliente.
- No tomarlo como algo personal: la reacción del cliente respecto del estudio es más una respuesta a los procesos de dependencia y de ayuda que al estilo personal del consultor.

## **Resultados**

Por definición, el consultor tiene control directo y es responsable sólo de su propio tiempo y de los recursos de su propio staff.

El manager de línea recibe su paga por responsabilizarse de lo que el departamento realice o no cumpla. Si el manager cliente recibe su informe y decide no hacer nada al respecto, está en su derecho. En un análisis final, el consultor no es responsable por el uso que haga el manager de su pericia y sus recomendaciones. Si los consultores creen verdaderamente que ellos deberían ser responsables de la puesta en práctica de sus sugerencias, tendrían que obtener de inmediato puestos de manager de línea y dejar de llamarse consultores.

Este deseo de asumir la responsabilidad por las actividades que en realidad pertenecen a los clientes puede convertirse, en sí mismo, en un importante obstáculo para la eficacia de la consultoría. Cuando el consultor asume y actúa como si fuera su organización, al manager de línea se lo saca de apuros. Es posible que la organización



solucione el problema de inmediato, pero habrá aprendido poco sobre cómo hacerlo por sí misma.

### **Responsabilidad**

El hecho de que el consultor no sea responsable de lo que el cliente hace con sus esfuerzos no quiere decir que no le importe qué ocurre al fin.

Si el consultor:

- Conoce su área de experiencia
- Se comporta auténticamente con el cliente
- Atiende y completa el asunto propio de cada fase de la consulta

Puede decir legítimamente que ha asesorado de manera perfecta. Aun cuando de sus esfuerzos no resulte ninguna acción o el proyecto fracase, es posible considerarlo un trabajo de consultoría competente.

Este modo de considerar la responsabilidad de la consultoría le impide al consultor ocupar el puesto de sus clientes y de presionarlos inútilmente para que hagan algo que no harán o no pueden hacer.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ibidem, passim.

## **CAPÍTULO 4**

### **EL LAE Y SU RELACIÓN CON EL**

### **ÁREA DE RRHH**

**Sumario:** 1. Perfil del LAE; 2. Formación esperada en el área de RR.HH. 3. Campo profesional y posibilidades de Inserción laboral.

#### **1. Perfil del LAE**

Intentamos conocer cual es el perfil esperado en un Licenciado en Administración de Empresas, pero no encontramos información al respecto en la página Web de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., por ello recurrimos a la página Web de la Universidad de Buenos Aires,

En lo relativo al perfil profesional, se sostiene que la carrera de Licenciado en Administración tenderá a formar un graduado con conocimientos, aptitudes y habilidades para:

- Actuar como consultor y directivo, diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones;
- Intervenir en la definición de los objetivos y las políticas de las organizaciones;
- Intervenir en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones administrativas de las empresas e informar a sus directivos sobre las medidas posibles para preservar la calidad de vida y el medio ambiente;

- Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos;
- Intervenir en tareas de consultoría y administración de personal, en tareas de búsqueda, evaluación y selección;
- Formular y administrar el presupuesto, la evaluación de proyectos de inversión y los estudios de factibilidad financiera en empresas públicas y privadas;
- Diseñar y conducir procesos de logística, producción, y comercialización de bienes aplicación y servicios;
- Asesorar y conducir proyectos de desarrollo de las actividades empresarias vinculadas con las finanzas y el comercio exterior;
- Realizar el diseño y puesta en marcha de estructuras orgánicas, la especificación de las plantas de personal y procedimientos administrativos y de control de organismos públicos y privados;
- Diseñar proyectos, programas y planes de negocios;
- Intervenir en la coordinación de esfuerzos de grupos sociales para la realización de proyectos comunitarios, brindando los recursos de gerenciamiento para su concreción;
- Evaluar la calidad de vida en organizaciones y la ética de las decisiones administrativas;
- Intervenir en equipo con enfoque interdisciplinario en proyectos que requieran la integración profesional de la administración con otras áreas del conocimiento;
- Intervenir en proyectos de investigación relacionados con el desarrollo del saber científico en el área de Administración;
- Fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de la profesión;

- Ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.<sup>13</sup>

Esto de algún modo se corresponde con la información obtenida en la página Web de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., en lo vinculado a la misión, visión y valores sostenidos por el Instituto de Administración:<sup>14</sup>

## **MISION**

### **Formación de administradores que:**

- Con una sólida fundamentación técnica, capacidad de emprender y una conducta íntegra y respetuosa de la persona, la comunidad y el medio ambiente,
- Puedan realizarse personal y profesionalmente al servicio de las organizaciones.

### **Estamos convencidos que esta misión se logra a través de:**

- Un compromiso con la investigación,
  - Entendida ésta como la oportunidad de conciliar la vanguardia del conocimiento y nuestra realidad regional;
- Un compromiso con la calidad y la excelencia académica en la transmisión del conocimiento,
  - Teniendo como foco a nuestros principales destinatarios, los alumnos;
- La gestión integrada y la articulación de todas las cátedras que lo componen;
- Un compromiso con la ética como valor fundamental en toda acción humana.

## **VISION**

### **Ser reconocidos en el Norte Argentino, como:**

- El mejor formador de administradores
- Que sean, a su vez, factores de desarrollo, transformación y crecimiento de las organizaciones públicas y privadas.

---

<sup>13</sup> Consultas en Internet: <http://www.uba.ar/download/academicos/carreras/lic-administracion.pdf>, (19/07/2013).

<sup>14</sup> Consultas en Internet: <http://www.face.unt.edu.ar/iadmin/index> (19/07/2013)

## VALORES

**Es nuestro compromiso el vivir y educar en los siguientes valores:**

- Honestidad
- Esfuerzo
- Excelencia
- Iniciativa
- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Universidad, y la sociedad en general

Por otro lado, investigando el perfil del LAE consultamos la Ley N° 4209 (t.o. 1974) Normativa del Ejercicio Profesional de los Graduados en Ciencias Económicas.<sup>15</sup>

El Título II de la misma se denomina “De los Títulos y de las Funciones”. Allí, en el artículo 14° se expresa que:

*“Se requerirá título de Licenciado en Administración o equivalente:*

*A) En materia de dirección y administración:*

*1) Definición y descripción de la estructura y funciones de la organización.*

*2) La elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, investigación de mercados, planeamiento y control de la producción y administración de personal.*

*3) Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización y control.*

*4) La aplicación y uso del sistema de computación y otros sistemas de procesamiento de datos, métodos y técnicas matemáticas en el proceso de información gerencial.*

---

<sup>15</sup> Ley N° 4209 (t.o. 1974) Normativa del Ejercicio Profesional de los Graduados en Ciencias Económicas

5) *Evaluación y estudio de factibilidad en los aspectos económicos y financieros, para proyectos de inversión y radicación de capitales.*

6) *Lo referente a relaciones industriales, sistema de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano de la empresa.*

7) *Toda otra cuestión con referencia a las funciones que le son propias de acuerdo con el presente inciso.*

B) *En materia judicial a los efectos de la designación de los peritos por sorteo:*

1) *En la tarea de administrador a nivel directivo y/o gerencial.*

2) *Función de liquidador de sociedades comerciales y civiles en cuanto no sean de aplicación las disposiciones del Libro IV del Código de Comercio.*

3) *Función de coadministrador en los casos establecidos en el Libro IV del Código de Comercio.*

C) *El asesoramiento sobre las materias enunciadas precedentemente. “*

## **2. Formación esperada en el área de RR.HH.**

La formación que los graduados de esta carrera reciben los habilita para ejercer la conducción de las organizaciones, que se expresa en el liderazgo estratégico, táctico y operativo de las organizaciones. Cuando utilizamos el término organizaciones, no sólo nos referimos a las organizaciones de tipo empresarial, sino que este término abarca desde las grandes sociedades de capitales, las pequeñas empresas familiares, las organizaciones sin fines de lucro, hasta el patrimonio personal.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Consultas en Internet: <http://www.uba.ar/download/academicos/carreras/lic-administracion.pdf>, (19/07/2013).

La duración estimada de realización de esta carrera a nivel Universitario es de entre 4 y 6 años dependiendo en donde se realice.

En el Plan de Estudios que propone la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, existe una materia denominada “Administración del Personal”. En el campus virtual, se presenta la siguiente información vinculada a la formación esperada de los Licenciados en Administración en el campo de los RR.HH.

***Objetivo General:*** *El Objetivo principal de esta asignatura es que el alumno comprenda la importancia de las personas como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones; pueda diseñar y elaborar las políticas para lograr esta ventaja, y finalmente, sea capaz de poner en funcionamiento los procesos propios de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones.*

***Importancia de la Asignatura dentro del Plan de estudios:*** *El contenido de esta materia es la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. A partir de los fundamentos del Comportamiento Organizacional se busca conocer las técnicas que permiten a las organizaciones contar con personal “competente”, como una fuente de ventaja competitiva para las mismas. En otras palabras, se estudian cómo las organizaciones pueden: adquirir, desarrollar y activar las competencias de las personas en el trabajo.*

***Relación de la Asignatura con el Perfil Profesional:*** *esta materia le brinda al futuro profesional, las herramientas necesarias para que en su futuro como miembro de una organización, pueda lograr que la misma construya su “ventaja competitiva” a*

*través de las personas que forman parte de ella, a la vez que comprenda cómo él como profesional, tiene que trabajar permanentemente para ser competente.*<sup>17</sup>

### **3. Campo profesional y Posibilidades de Inserción laboral**

#### **Campo Profesional:**

En cualquier tipo de organización que se trate, el Licenciado en Administración deberá contar con las bases racionales de decisión imprescindibles para subsistir exitosamente, en un contexto altamente competitivo, cada vez más avanzado tecnológicamente y acelerado en sus transformaciones técnicas. Preparados para desempeñarse no sólo en cuadros gerenciales o en cualquier área y posición de las organizaciones sino también como funcionarios públicos, directivos de servicios básicos e instituciones culturales y políticas o como profesionales independientes.

Capacitados para discutir propósitos, trabajando interdisciplinariamente en equipos, para negociar frente al conflicto, decidir en las crisis y en general ser un agente de transformación en las organizaciones.

#### **Inserción Laboral**

La variedad de conocimientos que le aporta la carrera le facilita la inserción en las tareas internas o externas de cualquier empresa tales como diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones, intervenir en la evaluación de los impactos social y ambiental de las decisiones administrativas, intervenir en la coordinación de esfuerzos de grupos sociales para la realización de proyectos comunitarios, intervenir en tareas de consultoría y administración de personal, formular y administrar presupuestos,

---

<sup>17</sup> Consultas en Internet:

[http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F709%2FModulo\\_0%2FPLANIFICACION\\_ANAL\\_ADMINISTRACION\\_DE\\_PERSONAL\\_CAMPUS.pdf](http://www.campusvirtual.unt.edu.ar/file.php?file=%2F709%2FModulo_0%2FPLANIFICACION_ANAL_ADMINISTRACION_DE_PERSONAL_CAMPUS.pdf) (19/07/2013).



evaluar proyectos de inversión y estudios de factibilidad financieras y tantas otras que resulta necesario cubrir dentro de la profesión.<sup>18</sup>

La posibilidad de insertarnos profesionalmente en las Pymes en consultoría de Recursos Humanos también surgió al tener en cuenta los resultados de un estudio realizado en 2007, sobre 211 encuestas a profesionales en Ciencias Económicas provenientes de 17 provincias argentinas. El 76 % reconocía el incremento de la complejidad de sus tareas cuando un cliente Pyme crece. Pero más de la mitad (52 %) no puede acompañar al empresario en este proceso. A continuación se muestra el resultado de este estudio en el Gráfico N° 5.<sup>19</sup>

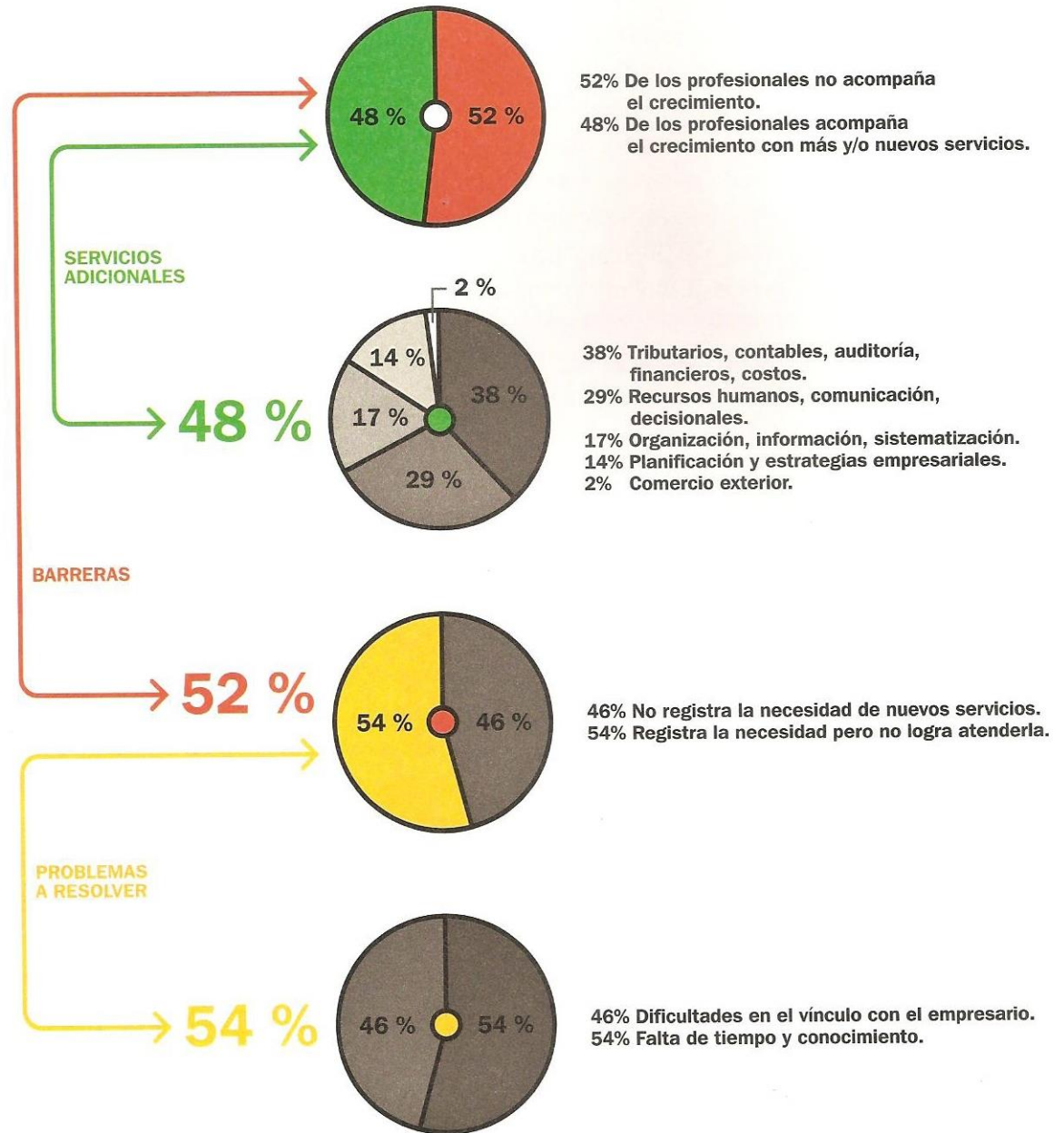
---

<sup>18</sup> Consultas en Internet: <http://www.uba.ar/download/academicos/carreras/lic-administracion.pdf> (19/07/2013).

<sup>19</sup> PENNA, Atilio, Pymes en Crecimiento. De la Acción a la Organización, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires, 2008. Pág. 45.

**GRAFICO 16**  
**LOS PROFESIONALES Y SUS CLIENTES PYME**

76% de los profesionales en Ciencias Económicas reconoce el incremento de complejidad de sus tareas cuando un cliente Pyme crece.



## **CAPÍTULO 5**

### **EL TRABAJO DE CAMPO: ANALISIS**

### **Y CONCLUSIONES**

**Sumario:** 1. Introducción 2. Metodología de Trabajo 3. Análisis de la encuesta a Pymes 4. Análisis de empresas consultoras de RR.HH 5.Trabajo de Campo 6.Conclusiones

#### **1. Introducción**

Nuestra propuesta de trabajo de investigación, ahonda en el análisis de las funciones actuales del departamento de RRHH en empresas Pyme de nuestro medio, mas allá del conocimiento teórico logrado a través de la lectura de libros y artículos, para determinar el grado de profesionalización del departamento y hasta en qué medida, tercerizan parcial o totalmente sus funciones con una empresa consultora de RRHH. Además buscamos conocer si los Licenciados en Administración de Empresas tenemos al egresar, el perfil requerido para desenvolvemos en ambas situaciones descriptas.

Los objetivos planteados para la realización de éste trabajo de seminario son:

- Identificar los factores que propulsaron la creación del departamento de RRHH en las Pymes analizadas.
- Identificar las funciones actuales y la estructura del Departamento de RRHH en las organizaciones relevadas.

- Analizar si se cumplieron las expectativas de los directivos y/o propietarios de las organizaciones y como percibieron el cambio algunos colaboradores.
- Explicar el rol de las empresas consultoras de RR.HH. como tercerizadoras de servicios para pymes.
- Hacer una propuesta sobre el perfil requerido en los Licenciados en Administración de Empresas como profesionales idóneos para desempeñarse en el área de RR.HH. y en empresas consultoras de RR.HH. para Pymes.

## **2. Metodología de Trabajo**

Para dar respuesta a los objetivos planteados se realizó una investigación exploratoria con una metodología cualitativa basada en un estudio de casos múltiple, centrado en las experiencias de formalización del área de Recursos Humanos de cuatro PYMES de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

El empleo de esta estrategia de investigación nos aproxima, en buena medida, a un conocimiento más profundo y una mejor comprensión del fenómeno estudiado. Se ha revelado especialmente útil, entre otras razones, para analizar aquellos ámbitos en los que los enfoques teóricos disponibles se consideran inadecuados y/o incompletos y se requieren nuevas aportaciones teóricas que mejoren la comprensión del fenómeno analizado. Además, como han puesto de manifiesto diversos autores, su principal ventaja se deriva de la profundidad con la que es posible investigar los procesos complejos, donde las experiencias de los participantes son especialmente importantes y el contexto de la situación es fundamental.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Eisenhardt, K.M., Building theories from case study research, (United States, 1989), en *Academy of Management Review*, Vol. 14, núm.4, p. 532-550.

Se seleccionaron cuatro pequeñas empresas que operan en diferentes sectores de actividad a fin de obtener cierta diversidad en los supuestos de partida en cuanto a la profesionalización del área de Recursos Humanos. Las mismas están ubicadas en San Miguel de Tucumán (ver **Tabla 3**).

**Tabla 3 – Empresas analizadas para el estudio de casos: tipo de actividad, año de creación y cantidad de empleados.**

<b>Casos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Año de Creación</b>	<b>Nº de Empleados Actuales</b>
Caso 1	Agroindustrial	1974	125
Caso 2	Industria Metalúrgica	1999	170
Caso 3	Servicios de Peluquería y Belleza	1989	75
Caso 4	Concesionaria de Automóviles	1997	95

Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo.

Se realizaron entrevistas estructuradas a los directivos (en algunos casos propietarios) de las empresas seleccionadas y también a un empleado en cada una de ellas, Se contó con un listado de preguntas guía para verificar que todos los puntos a relevar fueran tenidos en cuenta en las diferentes organizaciones. Las mismas se llevaron a cabo con una muy buena predisposición por parte de los entrevistados y en un ambiente adecuado.

Luego de su realización procedimos a desgrabarlas, categorizar los resultados obtenidos e interpretarlos.

También tuvimos acceso a información complementaria a partir del análisis de documentos internos de las distintas empresas, tales como organigramas y páginas web, los cuales contribuyeron a lograr una idea más totalizadora de las distintas organizaciones analizadas.

Si bien tuvimos acceso a diferentes elementos de análisis, el número de casos relevados puede actuar como un limitante para generalizar la validez de las

conclusiones obtenidas, pero nos permiten elaborar algunas conclusiones y nos da una primera idea del tema bajo estudio que puede complementarse con estudios posteriores.

En lo relativo a la tarea de las consultoras externas en temas de RR.HH. los datos fueron relevados a través de páginas web de empresas consultoras nacionales y locales y también, la pagina oficial del colegio de Graduados de Ciencias Económicas para obtener los honorarios sugeridos por distintas tareas profesionales.

### **3. Análisis del departamento de RRHH en las Pymes**

Los libros definen diversas y complejas funciones para el departamento de RRHH y se suman aquellas de acuerdo a la especialidad de la organización, que fueron definidas en capítulos anteriores, sin embargo para este trabajo de investigación decidimos acercarnos más a la realidad del área e investigar en las organizaciones que tienen implementado un departamento de RRHH.

Se realizo una encuesta a varias organizaciones de diferentes rubros de la Ciudad de San Miguel de Tucumán que tienen implementado el departamento de RRHH, creemos que si investigamos los factores que determinaron su creación en las empresas más allá de las funciones actuales, encontramos el punto de inflexión entre la implementación propia y la decisión de la tercerización del servicio a través de una empresa consultora de RRHH. Analizar la necesidad que llevo la creación del área de RRHH determinara su real importancia en las organizaciones.

En el caso que se considero relevante, se expuso la información tal cual respondieron las organizaciones y en otros se brinda un breve resumen y/o conclusión de la pregunta efectuada.

### **ANÁLISIS PREGUNTA N° 1**

*¿Cantidad de empleados que empezaron en la organización y los que trabajan actualmente?*

Las empresas encuestadas iniciaron sus actividades con alrededor de 3 a 6 empleados y actualmente en promedio, poseen 122 personas.

### **ANÁLISIS PREGUNTA N° 2**

*¿Qué tiempo de implementación tiene el departamento RRHH?*

En las cuatro empresas encuestadas, la fecha de implementación del departamento RRHH es menor o igual a 2 (dos) años. La empresa que posee un departamento de RRHH con mayor antigüedad es de 2 dos años, mientras que la menor es de 6 meses.

### **ANÁLISIS PREGUNTA N° 3**

*¿Puede describir los motivos/factores que propulsaron la creación del departamento RRHH en la Empresa?*

Se enumeran los motivos/factores descriptos por las organizaciones:

1. Desorden en cuestiones básicas dentro de la empresa.
2. Diferenciación del servicio
3. Tener una política o gestión que acompañe el desempeño de los empleados y su capacitación dentro de la empresa.
4. Realizar dentro de la empresa tareas que antes se hacían de forma externa.

5. Mantener motivado al personal.
6. Implementación de programas de Resp. Social empresarial.
7. Aumento del personal.
8. Implementación de evaluaciones de desempeño
9. Legitimidad (mejorar) en la entrada de personas a las empresas.
10. Obtener información específica de todo el personal.
11. Adecuar al personal en cargos específicos.
12. Mejorar el clima organizacional.
13. Fomentar el desarrollo profesional y personal.
14. Resolución de conflictos de empleados.

#### **ANALISIS PREGUNTA N° 4**

*¿En una escala del 1 a 10 podría determinar la importancia de dicho factor/motivo que llevo la implementación del departamento de RRHH en la organización?*

Tabla 3 –Calificación de factores que impulsaron la creación del departamento de RR.HH

<b>Factor /Motivo</b>	<b>Emp 1</b>	<b>Emp 2</b>	<b>Emp 3</b>	<b>Emp 4</b>
Desorden en cuestiones básicas dentro de la empresa	7	7	6	10
Diferenciación del servicio	10	8	8	8
Política de Desempeño y capacitación	9	8	9	7
Mantener motivado al personal	7	6	7	9
Aumento del personal.	10	10	9	8
Adecuar al personal en cargos específicos	7	8	9	7
Obtener información específica de todo el personal	8	6	5	7
Legitimidad la entrada de personas a las empresas	7	7	6	5



Fuente: Elaboración Propia

Grafico 6: Clasificación factores empresa N°1

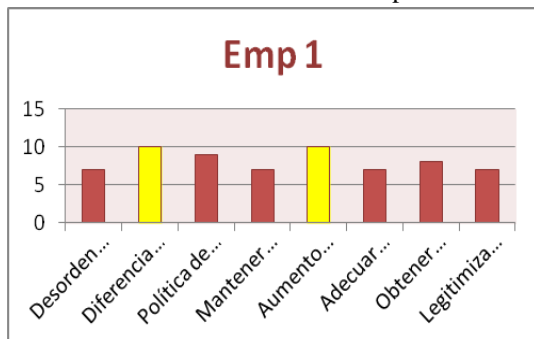


Grafico 7: Clasificación factores empresa N°2

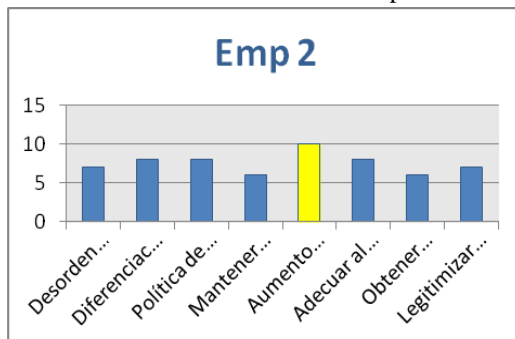


Grafico 8: Clasificación factores empresa N°3

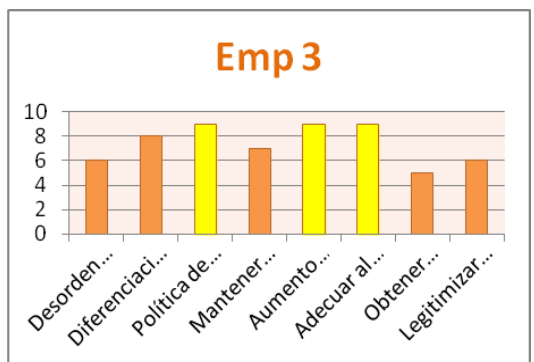
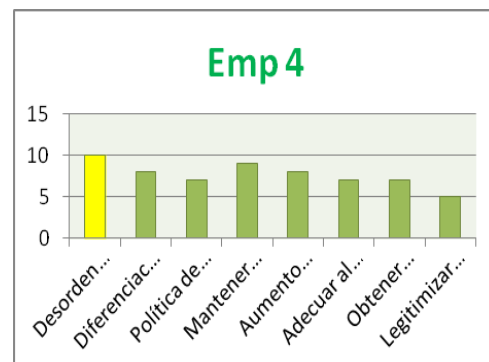


Grafico 9: Clasificación factores empresa N°4



### ANÁLISIS PREGUNTA N° 5

¿Podría describir las funciones actuales que desarrolla el departamento de RRHH?

Se enumeran las funciones descriptas

1. Selección del personal

2. Trámites jurídicos y administrativos
3. Liquidación de sueldos.
4. Actualización de documentación y registros del personal.
5. Incorporación, promoción y desvinculación del personal.
6. Capacitaciones al personal.
7. Higiene y seguridad en el trabajo.
8. Resolución de conflictos.
9. Control de asistencia
10. Ejecución de programas de RSE
11. Proceso de información obtenida en evaluaciones de desempeño.
12. Compras internas
13. Recopilación de novedades.

#### **ANÁLISIS PREGUNTA N° 6**

*¿Cuál es la ubicación actual dentro del organigrama.; fue pensado desde un principio que se ubique en ese lugar?*

El departamento de RRHH surgió y es coincidente la respuesta en para todas las empresas, como asesor directo del gerente general de la organización, según nuestros análisis cumpliendo funciones de Staff dentro de la empresas.

Sin embargo con el tiempo, el departamento fue adquiriendo mayor importancia y en la actualidad, en la mayoría de las empresas se encuentra a nivel de las demás gerencias cumpliendo funciones de línea (según nuestro análisis)

### **ANÁLISIS PREGUNTA N° 7 - Composición del departamento RRHH.**

*¿Qué persona está a cargo del departamento de RRHH, cuantas personas tiene el área? ¿Qué nivel académico poseen?*

Una sola persona se encuentra a cargo del departamento de RRHH en todas las organizaciones.

El número mínimo de personas que componen el departamento de RRHH es 2 y el máximo es de 4, en las empresas consultadas.

Se detalla en la tabla siguiente el nivel académico de las personas que componen el departamento de RRHH de las empresas analizadas

Tabla 4 –Nivel Académico de los integrantes del área de RR.HH.

<b>Nivel Académico</b>	<b>Emp 1</b>	<b>Emp 2</b>	<b>Emp 3</b>	<b>Emp 4</b>
Terciario	2	0	1	1
Universitario	1	1	1	0
Terciario en curso	0	1	0	1
Universitario en curso	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia

### **ANÁLISIS PREGUNTA N° 8**

*¿Podría describir la actividad profesional de las personas que integran el departamento de RRHH en la organización?*

Se detalla a continuación el resultado de esta pregunta en las empresas consultadas

Tabla 5 –Distribución profesión en las Pymes consultadas

Profesión	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4
Lic. En RRHH	2	1	1	2
Psicología	1		1	1
Lic. En Adm. De Emp.	0	1	1	0

Fuente: Elaboración propia

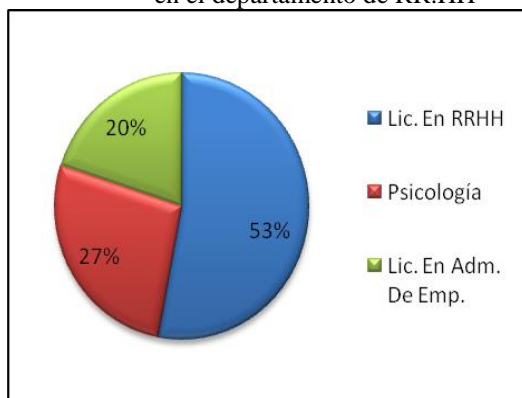
Porcentualmente podríamos exponer la información de la siguiente Forma:

Tabla 6 –Distribución Porcentual

Profesión	%
Lic. En RRHH	53
Psicología	27
Lic. En Adm. De Emp.	20

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10 - Distribución porcentual de la profesión en el departamento de RR.HH



### ANÁLISIS PREGUNTA N° 9

*A su criterio ¿cuál cree Ud. que son las ventajas/desventajas de haber implementar el departamento RRHH en su empresa?*

Se expone la información resumida en el siguiente cuadro:

Tabla 7 –Ventajas y desventajas de la implementación del área de RR.HH según entrevistas

Ventajas	Desventajas
Llevar registro de los empleados	Costo inicial

Contar con descriptivos de tareas y funciones	Resistencia al cambio
Políticas de evaluación y mejora de desempeño	Burocratización de las operaciones
Programas de capacitación	Alargamiento de los procesos
Asegura la higiene y seguridad	
Calidad y legalidad en todos los procesos	

Fuente: Elaboración propia

### **ANÁLISIS PREGUNTA N° 10**

*¿El departamento de RRHH en su empresa, tienen la autonomía suficiente para resolver problemas e inconvenientes? ¿Qué clase de problemas o inconvenientes puede resolver?*

De lo analizado, concluimos que el departamento de RRHH tiene autonomía para resolver cuestiones rutinarias relacionadas al normal funcionamiento del mismo. No toma decisiones que puedan llegar a afectar al resto de la organización.

#### **4. Análisis de Empresas Consultoras en RRHH**

Ahora bien, por un lado analizamos el departamento de RRHH en las organizaciones que constituye la mitad del trabajo de investigación.

Por otro lado, se encuentran las empresas consultoras de RRHH, para su análisis consideramos los servicios que prestan y en qué medida son contratados por las organizaciones.<sup>21</sup>

Los servicios que prestan las empresas consultoras de RRHH son los siguientes:

1. Búsqueda y selección de personal

---

<sup>21</sup> Información relevada a través de distintas páginas web de empresas consultoras de RR.HH.

2. Capacitaciones
3. Consultoría integral en RRHH, incluye análisis y descripción del puesto, confección o rediseño de organigramas empresariales y diseño o rediseño de estructuras salariales
4. Exámenes o estudios pre ocupacionales, psicotécnicos, socio ambientales, grafológicos
5. Evaluaciones y mediciones, incluye Estudio de clima laboral y evaluación de desempeño
6. Liquidaciones de sueldos y jornales

Se expone en la siguiente tabla los servicios mayormente contratados por las empresas

Tabla 8 –Frecuencia de servicios contratados a empresas consultoras

<b>Servicios</b>	<b>Frecuencia (%)</b>
Búsqueda y selección de personal	35
Capacitaciones	15
Consultoría Integral	5
Exámenes o estudios	10
Evaluaciones y mediciones	10
Liquidación de sueldos y jornales	25

Fuente: Elaboración propia

En resumen. Los servicios esenciales de las empresas consultoras son la búsqueda y selección de personal y la liquidación de sueldos y jornales.

Si analizamos estas funciones en líneas generales, la primera constituye de cierta forma una función aislada de las tareas habituales del departamento de RRHH y se realiza cuando la organización tiene la necesidad de incorporar nuevo personal, y la segunda constituye una tarea operativa que se repite en forma mensual o de acuerdo

al periodo de liquidación de sueldos de la empresa, y que requiere cierto conocimiento de las leyes laborales e impositivas aplicables.

Sería poco realista, hablar sobre la conveniencia o no de contratar servicios de una empresa consultora, si no hacemos referencia a los costos que ello implica, con la aclaración de que el presente trabajo no es un análisis exhaustivo de los mismos, sino que su mención es de modo orientativo en la investigación realizada.

En este sentido las cotizaciones que se obtuvieron pertenecen a la página oficial del Colegio de Graduados de Ciencias Económicas de Tucumán, que clasifica los servicios administrativos y de trabajo laboral y provisional en módulos y determina cantidad de módulos de acuerdo al servicio realizado, se debe considerar que el precio por modulo es de \$68,00.

Tabla 9 –Servicios detallados por el colegio de Graduados de Cs. Económicas. Modulo Administración.

<b>Modulo Administración</b>	<b>Cantidad</b>
Valuación de Empresas PYMES	200
Informe diagnóstico financiero empresas PYMES	100
Formulación y Evaluación de Proyecto - Invers. Menor a 3.000.000	200
Redacción de Manuales de puestos y funciones con organigrama	120
Diseño de Circuitos y procesos administrativos (c/u)	60
Diseño de Planes de Capacitación en RRHH	100
Diseño de Tablero de Comando	200
Reclutamiento, selección e inducción RRHH	100
Encuesta de evaluación del Personal (Hasta 30 empleados)	100
Encuesta de Satisfacción de Clientes	200
Investigación de Mercado (Exploratoria)	200
Seminario de capacitación técnica in company: la hora 8	-
Diagnóstico estratégico (análisis posición Competitiva)	200

Fuente: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán

Tabla 10 –Servicios detallados por el colegio de Graduados de Cs. Económicas. Modulo Trabajo laboral y previsional

<b>Modulo trabajos laboral y previsional</b>	<b>Cantidad</b>
Módulo Laboral - Inscripciones Legales x trámite 9	9
Módulo Laboral - Informes Varios No permanentes	10
Laboral - Certif. Asig. Fam. ANSeS Mens. Hasta 50	20
Laboral - Certif. Asig. Fam. ANSeS Mens. De 50 a 100	30
Laboral - Certif. Sueldos ANSeS – por Empleado	10
Laboral - CAT - Conf. Legajo y Registro - P/Empleado	10
Módulo Laboral - Mensual hasta 5 empleados	17
Módulo Laboral - Mensual de 06 a 10 empleados	24
Módulo Laboral - Mensual de 11 a 25 empleados	30
Módulo Laboral - Mensual de 26 a 50 emplead os	38
Módulo Laboral - Mensual de 51 a 100 empleados	54
Módulo Laboral - Mensual de 101 a 200 empleados	84
Módulo Laboral - Mensual más de 200 empleados	90

Fuente: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán

Si tomamos como un caso hipotético una empresa que tenga en promedio entre 50 y 100 empleados, que decida contratar servicios externos de reclutamiento, selección e inducción de personal y Liquidación de haberes y jornales y que además, debe realizar las gestiones de inscripción y altas de este nuevo empleado en los organismos correspondientes, incurre en los siguientes costos:

Reclutamiento, selección e inducción: (100X68)	\$6.800
Inscripción Organismos: (9X68)	\$612
Liquidación de haberes: (54X68)	<u>\$ 3.672</u>
<b>TOTAL GASTOS:</b>	<b>\$ 11.084</b>



## **5. Trabajo de campo**

El trabajo de investigación ha considerado el análisis, por un lado de las organizaciones que implementaron el departamento de RRHH y por otro, las empresas consultoras de RRHH. El punto en común en estas áreas, lo sintetizamos con el perfil del Licenciado en Administración de Empresas que puede llevar adelante un departamento de RRHH y prestar servicios de consultoría en una empresa dedicada a esto.

Presentamos a las empresas estudiadas una encuesta semi estructurada como una de las principales fuentes de información de campo, sumado al análisis de empresas consultoras y al estudio bibliográfico de los distintos temas tratados.

Sin embargo en el análisis de las respuestas de las encuestas consideramos a las mismas de modo orientativo al objeto de estudio, es decir, no se vincula puntualmente cada una de ellas con un tema teórico, sino que se las toma de modo globalizador para que nos oriente a los objetivos propuestos en este trabajo de investigación.

Si bien analizamos la actualidad de las organizaciones, también ahondamos en sus inicios y presentan las siguientes características comunes:

- Empresas familiares
- Poca cantidad de empleados
- Poco capital de inversión
- Especialización en la actividad
- Remuneración muy baja

Cabe resaltar que ninguna de las empresas se inicio con la mentalidad de una estructura organizativa que pueda llegar a incluir el área o departamento de RR.HH. Ninguna visualizo un horizonte tan lejano como el que están viviendo actualmente, empresas consolidadas en el mercado.

Ahora bien, lo interesante seria detectar la necesidad organizativa de las empresas en su ciclo de vida, cuando surge el interés y la necesidad de implementar un departamento de RR.HH y demás aéreas funcionales y gerenciales. Tal como desarrollamos el marco teórico en el capítulo 1, podemos decir que las empresas encuestadas se encuentran en la “*Etapa de Estructuración*”.

En esta etapa la empresa ha llegado a ocupar una posición relativamente estable en el mercado. La competencia es intensa y su estrategia generalmente se encuentra en la defensa de sus mercados. Es así, que consideraron su capital humano como factor fundamental de distinción de sus competidores, y adquirió de forma creciente, real importancia para lograr una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Esta etapa coincide en estas empresas con uno de los factores determinantes para la implementación del departamento de RR.HH: el incremento de su capital humano.

Para dar un aporte adicional al trabajo, analizamos en el estudio a las Pymes y empresas consultoras el punto de inflexión en la vida de las organizaciones encuestadas desde el antes y el después de la incorporación del departamento de RRHH, desde los aspectos más relevante, desarrollamos un cuadro comparativo a fin de reflejar la importancia del área en las organizaciones:

Tabla 11 –Resumen de organización con o sin departamento de RR.HH

Ítem	Sin departamento de RRHH	Con departamento de RRHH
<b>Política de ingreso</b>	No existe política de ingreso, los empleados son seleccionados mediante entrevistas directas con los jefes de área. Procesos informales de selección.	Políticas formales de ingreso: 1- Se detecta la brecha o necesidad de personal 2- Descripción clara del puesto a cubrir y las competencias requeridas 3- Implantación del proceso de selección ( tests psicotécnicos y pruebas técnicas) 4- Se aplican procesos de inducción, que permiten adaptar al empleado a la organización 5- Evaluación de desempeño (dentro de los primeros tres meses).
<b>Evaluación de desempeño</b>	No cuenta con procedimientos formales de evaluación de empleados. Al no poseer una descripción clara de las funciones de cada puesto, resulta difícil establecer parámetros de calidad de trabajo y no permite la comparación.	Está establecida de manera formal una evaluación de desempeño. La misma se lleva a cabo de manera periódica, según las necesidades de cada jefe de área. Es posible llevarla a cabo gracias a un completo manual de funciones, que permite la comparación entre los estándares de trabajo requerido y el desempeño de los empleados. Se utilizan formularios estandarizados, que poseen toda la información que se requiere acerca del desempeño del personal, los mismos se entregan a los jefes de área, encargados de completarlas.
<b>Política de capacitación</b>	La capacitación está a cargo de cada empleado en forma individual. No existe un seguimiento de las verdaderas necesidades de competencias específicas que requiere cada puesto ni planes de desarrollo profesional.	Existen políticas de capacitación específicas para cada área y empleado, conforme a las necesidades surgidas. Se destinan fondos específicos para el desarrollo profesional de los empleados mediante cursos, talleres, conferencias, viajes de estudios, entre otros.

<p><b>Gestión del clima laboral</b></p>	<p>Cada jefe de área además de desempeñar sus tareas habituales, debe asumir un papel de mediador en los conflictos entre empleados, sin contar con la asistencia ni competencia de un profesional en RRHH.</p>	<p>Existe un formulario de incidencias, el cual permite que el empleado que desee presentar una queja contra un compañero pueda realizarla. Otra opción que permite gestionar el clima laboral son las encuestas, las mismas se realizan en colaboración con los jefes, en cada área donde se desee conocer la situación relacional entre los compañeros de trabajo. El departamento de RRHH sirve de coaching a los jefes de cada área, para colaborar en la gestión del clima laboral.</p>
<p><b>Políticas de comunicación</b></p>	<p>Cada área realiza su tarea de manera aislada e independiente de las demás. Se pierde totalmente la visión global de la empresa y existe el riesgo de errores derivados de la falta de comunicación entre áreas.</p>	<p>Se realizan reuniones periódicas entre los jefes de las distintas áreas, para intercambiar noticias, comunicar información importante y mejorar las relaciones entre los mismos.</p>
<p><b>Bienestar del empleado</b></p>	<p>No se pone énfasis en el cuidado de los recursos humanos de la empresa, verdadero recurso distintivo que permitirá el éxito de la organización.</p>	<p>Se trabaja sobre los empleados de la empresa, para asegurar su bienestar, motivación y detectar cualquier problema que presente en el desempeño de sus funciones. Se analiza las tareas de cada empleado en su puesto, asegurando que el mismo sea el adecuado según su perfil.</p>
<p><b>Procedimientos de trabajo</b></p>	<p>No existen manuales de procedimientos, si existen éstos están desactualizados o los empleados no los utilizan. Cada empleado desarrolla la tarea de la forma que le parece conveniente.</p>	<p>Se busca protocolizar todos los procedimientos fundamentales de la empresa, de manera que se estandarice el trabajo. Dicha estandarización permite luego auditar el trabajo de los empleados y así evaluar su desempeño.</p>
<p><b>Higiene y Seguridad</b></p>	<p>No existe un área encargada de la salubridad dentro del espacio laboral y del cumplimiento de las normas vigentes.</p>	<p>El área de RRHH es responsable del cumplimiento de las normas de seguridad y salubridad dentro de la empresa.</p>

<p><b>Programa de beneficios y compensaciones</b></p>	<p>No está establecido un programa de premios y distinciones por el buen desempeño de los empleados.</p>	<p>Existe un programa de beneficios a los empleados que se destacan en su trabajo. Se utilizan por ejemplo, tarjeta de puntos que utilizan los empleados para consumo, viajes, menciones y distinciones. Se impulsa la remuneración variable, de acuerdo al rendimiento del empleado.</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia

También nos pareció importante pensar en qué medida tenemos los conocimientos y habilidades para desarrollar la tarea de consultores, por lo que elaboramos una tabla donde desarrollamos este tema y lo vinculamos con qué materia y año dichas habilidades podrían ser adquiridas por los estudiantes en LAE:

Tabla 12 – Habilidades requeridas a los consultores y perfil del LAE

<p><b>Servicios prestados por empresas consultoras</b></p>	<p><b>Habilidades Requeridas Consultor</b></p>	<p><b>Habilidades adquiridas LAE</b></p>
<p>Búsqueda y selección de personal</p>	<p>Relación interpersonal - Criterios de Búsqueda y Selección - Elaboración de test y estandarización de resultados</p>	<p>Materia: Administración de Personal (4° año)</p>
<p>Consultoría integral en RRHH, incluye análisis y descripción del puesto, confección o rediseño de organigramas empresariales y diseño o rediseño de estructuras salariales</p>	<p>Elaboración del manual de puestos, conocimiento de estructura organizacional y convenios de trabajo</p>	<p>Materia: Organización Contable de Empresas (4° año) - Derecho Laboral (4° año) - Administración de Personal (4° año)</p>
<p>Exámenes o estudios pre ocupacionales, psicotécnicos, socio ambientales, grafológicos</p>	<p>Conocimientos es grafología, test psicológicos y socio ambientales</p>	<p>Leve incidencia en Administración de Personal (4° año)</p>

Evaluaciones y mediciones, incluye Estudio de clima laboral y evaluación de desempeño	Medición de clima laboral, estándares de motivación y evaluación de desempeño	Materias: Teoría de la Organización (5° año) - Administración de personal (4° año) - Administración II (4° año)
Liquidaciones de sueldos y jornales	Conocimiento de leyes laborales y convenios aplicables	Derecho Laboral (4° año)

Fuente: Elaboración propia

## **6. Conclusiones**

- Actualmente a las empresas Pyme se les hace difícil competir con grandes empresas por la retención del personal más capacitado. Generalmente, según empresas relevadas ofrecen salarios más bajos, y expectativas de crecimiento vertical mas acotadas (pasar de empleado a jefe). Sin embargo cuenta con el atractivo de una mayor flexibilidad, posibilidades de crecimiento horizontal (asumiendo responsabilidades y proyectos en diversas áreas). Los desafíos y posibilidades de crecimiento profesional en una pyme resultan bastante atractivos.
- Las Pymes crecieron, hasta cierto punto que detectaron la necesidad de un departamento encargado de gestionar todo lo relacionado al personal de la organización, desde su búsqueda y selección, capacitación hasta programas de desarrollo y mejora de desempeño.
- Las expectativas de este departamento eran elevadas y complejas, sin embargo en las empresas consultadas, el área se encuentra en pleno desarrollo viéndose superada por las tareas diarias y administrativas que realizan.

- No obstante la gestión de capital humano dentro de las organizaciones debe implementarse, y las empresas consultoras de RR.HH supieron captar esta deficiencia y transformarlas en un negocio rentable para ellas.
- En términos generales, las Pymes consultadas, resumen las tareas del departamento de RR.HH en: Administración de personal (altas, bajas, certificados, ausentismos); liquidación de haberes (control, pago de sueldos y cargas sociales);y últimamente conflictos laborales (en general con la asesoría de algún estudio jurídico y/o contable) manteniendo una funcionalidad parcial del departamento, tareas, y contratan servicios de empresas de RRHH cuando necesitan una tarea determinada que requiere cierto grado de profesionalismo y que puede llegar a implicar un cambio importante en la organización.
- A medida que crece la organización, disminuyen la cantidad de servicios prestados por empresas consultoras pero en estos, se acrecienta su grado de profesionalidad, es decir son menos los servicios prestados pero más especializados en determinadas áreas.
- En cuanto a los motivos que tienen las organizaciones para contratar los servicios de las empresas consultoras en RRHH, según una entrevista realizada a empresas que tienen tercerizado en forma parcial o total las funciones del departamento de RRHH, son los siguientes:
  - ✓ No querer afectar a los empleados a la liquidación de haberes, por falta de capacitación y disponibilidad
  - ✓ Según costos, resulta más económico para la organización
  - ✓ Forma de simplificar el trabajo
  - ✓ Profesionalización en los servicios que prestan

- ✓ Ahorran tiempo para que los empleados puedan dedicarse a otras tareas
- Para realizar una breve conclusión del análisis realizado a empresas consultoras de RRHH, obtenemos la siguiente información:
  - ✓ Los servicios mayormente contratados son de Búsqueda y selección de personal y de Liquidación de haberes y jornales
  - ✓ El mayor factor de contratación radica en la profesionalidad de sus servicios y en el ahorro de tiempo que genera para la empresa contratante
- En la medida que realizábamos el trabajo de investigación nos sorprendió de cierta forma, la poca inserción laboral que presentaba el licenciado en Administración de Empresas en el departamento de RRHH, ya que esta es el área que representa la relación más directa que podríamos tener con el mercado laboral.

De las organizaciones consultadas, el Licenciado en Recursos Humanos es quien tiene mayor incidencia en el departamento de RRHH. En segundo lugar se encuentran los profesionales universitarios de la carrera de Psicología y en tercer lugar los profesionales de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

- Consideramos que si bien la carrera universitaria nos brinda las técnicas y métodos orientativos para desarrollarnos como profesional idóneo en una organización siempre debe considerarse como un requisito mínimo intelectual adquirido y que el mayor campo de aprendizaje es y será siempre la organización en sí misma.



## **Índice Bibliográfico**

### **General**

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1993.

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam y USANDIVARAS, Silvia, Técnicas para Construir y Exponer Temas Económicos y Administrativos. EDUNT, Tucumán, 2ª edición, Diciembre 2007.

DELGADO GONZALEZ, Susana, VENTURA, Belén, Recursos Humanos, Editorial Paraninfo, Madrid, 2002.

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición, Pearson. México, 2004.

EISENHARDT, K.M., Building Theories from Case Study Research, en *Academy of Management Review*, Vol. 14, núm.4. Estados Unidos, 1989.

KAST, Freemont y ROSENZWEIG, James, Administración de las Organizaciones, 4ª Edición, Mc Graw-Hill. México, 1994,

ULRICH, Dave, Recursos Humanos Champions, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, 1997.

URBANO, David, TOLEDANO, Nuria y RIBEIRO SORIANO, Domingo, Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs, en *Universia Business Review* - Primer trimestre 2011 | ISSN: 1698-5117.

VERA-COLINA, M., Metodología para el análisis de la gestión financiera en Pymes. Borrador preliminar. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Julio de 2011

## **Especial**

AYYAGARI, M., BECK, T. y DEMIRGUC-KUNT, A., Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database. World Bank Policy Research Working Paper 3127, August 2003

BLOCK, Peter, Consultoría sin Fisuras, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, 2009.

COHEN, William A., Como ser un Consultor Exitoso, Editorial Norma, Bogotá, 2003.

DODERO, Santiago, El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2002..

DOLAN, S., SCHULER, R.S. y VALLE CABRERA, R., La Gestión de los Recursos Humanos, Mc Graw-Hill,. Madrid, 1999,

HATUM, Andrés, Organizaciones que crecen. Modelos y Prácticas de Recursos Humanos para Pymes, Temas Grupo Editorial S.R.L., Buenos Aires, 2006.

IRIGOYEN, Horacio, Pymes, Editorial Edicon, Buenos Aires, 2010.

Ley N° 4209 (t.o. 1974) Normativa del Ejercicio Profesional de los Graduados en Ciencias Económicas.

PUCHOL, Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Editorial ESIC, Madrid, 1995.

QUIROS, José Maria, Etapas de la Pyme, Editorial Diaz de Santos, España, 2012.

PENNA, Atilio, Pymes en Crecimiento. De la Acción a la Organización, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires, 2008.

PEREDA MARIN, Santiago, La Dirección de Recursos Humanos, CEPADE, Madrid, 2006.

REVISTA PYME – Diario Ámbito Financiero del 26 de Octubre de 2012.

## **Otras Publicaciones**

- Adecco Consultora de Recursos Humanos  
[www.adecco.com.ar](http://www.adecco.com.ar) (12/07/2013)
- Campus Virtual de la U.N.T.  
[www.campusvirtual.unt.edu.ar](http://www.campusvirtual.unt.edu.ar) (19/07/2013)
- CGCET – Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán  
[www.cgcet.org](http://www.cgcet.org) (25/06/2013)
- Deloitte  
[www.deloitte.com.ar](http://www.deloitte.com.ar) (12/07/2013)
- Facultad de Ciencias Económicas – U.N.T.  
[www.face.unt.edu.ar/iadmin/index](http://www.face.unt.edu.ar/iadmin/index) (19/07/2013)
- Fundación Observatorio Pyme  
[www.observatoriopyme.org.ar](http://www.observatoriopyme.org.ar) (20/05/2013)
- IDEA – Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina  
[www.ideared.org](http://www.ideared.org). (03/07/2013)
- Martha Alles Capital Humano  
[www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com) (12/07/2013)
- SaberEs – Revista de Ciencias Económicas y Estadística  
[www.saberes.fcecon.unr.edu.ar](http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar) (18/07/2013)

- SEPYME – Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa  
[www.sepyme.gob.ar](http://www.sepyme.gob.ar) (15/07/2013)
- Universidad de Buenos Aires – UBA  
[www.uba.ar](http://www.uba.ar) (19/07/2013)

## **INDICE**

Resumen.....	1
Prologo.....	3

### **CAPÍTULO 1**

#### **PYMES**

1. Introducción.....	5
2. Orígenes y evolución de las Pymes.....	6
3. Definiciones.....	8
4. Etapas de las Pymes.....	12
a) Etapa emprendedora.....	13
b) Etapa de expansión.....	14
c) Etapa de estructuración.....	14
d) Etapa de complejidad.....	15
e) Etapa de consolidación.....	16
5. Desempeño productivo y desarrollo organizativo.....	16

### **CAPÍTULO 2**

#### **EL DEPARTAMENTO RRHH DENTRO DE LAS PYMES**

1. Historia y antecedentes del área.....	19
a) Revolución Industrial.....	19
b) Sindicalismo.....	19

c) Administración científica.....	19
d) Paternalismo.....	19
e) Psicología industrial.....	21
f) Relaciones Humanas.....	21
g) Conductismo.....	21
h) Surgimiento de especialistas.....	21
2. El carácter multivariado de la administración de RR.HH.....	22
3. La administración de Recursos Humanos como proceso.....	24
4. Objetivos y políticas de RR.HH.....	25
5. La gestión de Recursos Humanos dentro de las Pymes.....	26

### **CAPÍTULO 3**

#### **LA CONSULTORIA Y EL CONSULTOR**

1. Algunas definiciones.....	27
2. Habilidades del consultor.....	28
3. Hipótesis y metas del consultor.....	31
4. Roles del consultor.....	33
5. La consultoría perfecta.....	36

### **CAPÍTULO 4**

#### **EL LAE Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE RRHH**

1. Perfil del LAE.....	41
2. Formación esperada en el área de RR.HH.....	45
3. Campo profesional y posibilidades de inserción laboral.....	47

**CAPÍTULO 5**

**EL TRABAJO DE CAMPO: ANALISIS**

**Y CONCLUSIONES**

1. Introducción.....	50
2. Metodología de trabajo.....	51
3. Análisis de la encuesta a Pymes.....	53
4. Análisis de empresas consultoras de RR.HH.....	60
5. Trabajo de campo.....	64
6. Conclusiones.....	69
Índice Bibliográfico.....	72
Índice.....	76

