

La gestión de RRHH en organizaciones pymes locales
en Argentina desde la óptica de la enseñanza
universitaria en la carrera de licenciatura en
Administración:
El caso de la Universidad Nacional de Luján

Autor/es

Claudia Palumbo claudiaipalumbo@yahoo.com ,

Daniel Santoro danielomarsantoro@gmail.com

Claudia Mamolite claudiamamo@msn.com

Mirta Terck mirta_80a@yahoo.com.ar

Juan Ramon Peralta JUANPERALTA@trabajo.gob.ar

Presentado en: IX Congreso Regional de las Américas

Buenos Aires, Universidad Católica Argentina (UCA)

11,12 y 13 de octubre de 2017

La gestión de RRHH en organizaciones pymes locales en Argentina desde la óptica de la enseñanza universitaria en la carrera de licenciatura en Administración. El caso de la Universidad Nacional de Luján

Lic. Claudia Palumbo

Resumen

El presente trabajo se generó en la necesidad de dar respuesta a un dilema de la enseñanza de Administración de Personal (así se denomina la asignatura en la Universidad Nacional de Lujan). Los profesores necesitábamos ponderar los contenidos de la gestión de RRHH a fin de adecuarlos a nuestros alumnos y su desarrollo profesional, sin dejar de formarlos para la gestión global. Una pregunta inicial guió nuestro trabajo ¿Que se necesita saber para gestionar RRHH en la realidad Argentina? Sabiendo que en la Argentina hay alrededor de 860.000 empresas, 83% de las cuales son microempresas; 16,8%, pymes, y solo 0,2% grandes compañías. Además, las firmas de hasta 200 empleados representan el 66% del empleo formal privado del país, según datos de la Secretaría de Transformación Productiva. Ello da cuenta que los profesionales que se forman en las universidades probablemente transcurran sus vidas profesionales al interior de pequeñas y medianas empresas (pymes).

Luego de realizar un trabajo de carácter exploratorio en relación a datos primarios y secundarios nos avocamos a construir herramientas metodológicas que nos permitan delimitar el campo de estudio. Se trabajó sobre las tensiones y desafíos de los RRHH en el siglo XXI tomando tres ejes de análisis de impacto en el área, la globalización, el desarrollo de competencias adecuadas y la tecnología desde la óptica de la gestión. A su vez se trabajo en dos dimensiones las organizaciones locales pymes por un lado (incluidos los microempresas) y grandes organizaciones por el otro.

En el presente trabajo se concluyó en primera instancia que es muy importante profundizar con los alumnos las diferencias de ambas dimensiones, destacando dos variables a privilegiar, las estrategias en la gestión y la comprensión acabada de la realidad. No se trata de adecuar herramientas de gestión de RRHH solamente, sino de comprender las magnitudes reales de las diferencias en la administración y gestión, sino también en ponderar adecuadamente la vulnerabilidad contextual en las que estas organizaciones se desarrollan y cumplen con sus objetivos. En definitiva comprender que las diferencias entre pymes y organizaciones grandes, en la gestión de RRHH no es solamente una cuestión de tamaño, sino sobre todo de dinámica organizacional y que ello debe visualizarse claramente a la hora de enseñar a los alumnos en las universidades.

Palabras claves: gestión de RRHH, globalización. Desarrollo de competencias, tecnología de gestión- Pymes locales

Introducción

La presente trabajo es el resultado del trabajo realizado por una parte de los docentes de la Universidad de Luján de la materia de Administración de Personal, preocupados por actualizar el programa de la materia y reflejar en él las nuevas tendencias y tensiones que atraviesan el desarrollo de la gestión de RRHH al interior de las organizaciones. El programa de la materia es una herramienta de enseñanza y aprendizaje, pero a su vez debe ayudar a comprender la realidad y a construir conceptualmente un andamiaje propicio para la comprensión acabada de las organizaciones y el aporte de la gestión de RRHH en ellas.

Una pregunta inicial guió nuestras reflexiones ¿Que se necesita saber para gestionar RRHH en la realidad Argentina?

Sabiendo que en la Argentina hay alrededor de 860.000 empresas, 83% de las cuales son microempresas; 16,8%, pymes, y solo 0,2% grandes compañías. Además, las firmas de hasta 200 empleados representan el 66% del empleo formal privado del país, según datos de la Secretaría de Transformación Productiva del Ministerio de Producción de Argentina (2016). Ello da cuenta que los profesionales que se forman en las universidades, probablemente transcurran sus vidas profesionales al interior de pequeñas y medianas empresas, en adelante las denominaremos pymes.

A partir de esta pregunta se inició un trabajo exploratorio que implicó la búsqueda y análisis de datos primarios y secundarios que pudieran servir de inspiración y sostén para la construcción de conocimientos. Trabajamos en tres ejes a fin de organizar el abordaje y análisis de la realidad argentina, ellos fueron la globalización, el desarrollo de

competencias específicas y la tecnología desde la óptica de la gestión. La elección de estos tres ejes no fue al azar, sino que fueron seleccionadas de las tensiones observadas por varios autores, especialmente por Ulrich (2004). Este autor plantea que en el futuro la agenda global priorizará el aporte que pueda hacer la gestión de RRHH a la competitividad. Nuevos modelos de competitividad plantean desafíos a las organizaciones en todo el mundo. Por supuesto no impacta este desafío de igual forma en todas las organizaciones de todos los países. Diversos avances tecnológicos y cambios sociales complejos han modificado a profundidad el statu quo de nuestras economías (Werther y Davis, 2001). El grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta nueva economía global depende de la manera como funcionen sus organizaciones públicas y privadas.

Según lo antedicho nos enfocamos en dos dimensiones organizacionales, las pymes y los microempresas por un lado y las grandes organizaciones por el otro.

Dada la realidad argentina y en especial el alumnado de la carrera de Administración de la Universidad de Luján (CONEAU, 1998)¹, en adelante UNLu, tomamos la decisión de profundizar el impacto de la gestión de RRHH en las pymes locales.

Vale la pena aclarar en relación a la Unlu que nuestro estudio se limita en la zona de influencia de la sede central en la ciudad de Luján y sobre todo en el Centro Regional San Miguel enclavado en el corazón del conurbano bonaerense. La universidad posee otros centros regionales Campana y Chivilcoy que no necesariamente pueden analizarse

¹ la expansión de la matrícula universitaria en el país, que impactó a la UNLu en proporción mayor que al resto de las Universidades, debido tal vez a que se reorientó la demanda que anteriormente se volcaba hacia instituciones localizadas en Buenos Aires, esa reorientación estuvo asociada a una búsqueda de disminución relativa del costo de desplazamiento de los alumnos, en circunstancias en las que la reestructuración económica afectó negativamente a importantes sectores de la población de la región, en particular teniendo en cuenta los perfiles socio-económicos del alumnado de la UNLu

sus zonas de influencia con los mismos parámetros utilizados en el presente trabajo y necesitarán estudios posteriores. La zona de influencia de los centros regionales de la Unlu hace referencia al entorno socio-económico de la universidad y al de los alumnos que concurren a ella. Privilegiamos el análisis de datos primarios provenientes de otras investigaciones que se detallan, sobre las pymes locales del conurbano bonaerense norte y oeste. Esta delimitación geográfica corresponde a los municipios de Malvinas Argentinas, José C. Paz, San Miguel, San Martín, Vicente López, Hurlingham, Morón, Merlo, General Rodríguez, Luján, La Matanza.

Las pymes locales y la globalización en la gestión de los RRHH

Entendemos la globalización como un proceso económico, social y cultural establecido en las dos o tres últimas décadas del siglo XX, que representa la expansión de las interdependencias de todo género en todo el planeta, pero también, un incremento de la conciencia de las diferencias (David Bertagni, Claus Noceti ,2014). Siendo la nuestra una sociedad de organizaciones, las mismas no podían quedar fuera de los efectos de la globalización. En este proceso el centro y la periferia, es decir los países centrales y los periféricos no accionan de igual forma, y los impactos positivos y negativos de este proceso también deben estudiarse en forma diferente. El tema de la globalización y sus consecuencias para las organizaciones son temas de continuo debate, ya sea entre managers, académicos y policy markers tanto de ámbitos públicos como privado, quienes parecen coincidir en que existen diferencias marcadas entre Grandes Empresas y Pequeñas Empresas a la hora del cruce de fronteras (Galán, Giusti, Nóbile. Mollo, 2007). Siguiendo esta lógica, las grandes organizaciones rebelan dinámicas muy diferentes de las pymes locales y sus impactos son igualmente diferenciados. En la

gestión de RRHH también son diferentes estrategias las que sirven para la administración de las mismas.

A fin de comprender más profundamente el fenómeno, analizamos la composición de las empresas pymes en el conurbano norte y oeste del gran Buenos Aires, donde encontramos organizaciones productivas y de servicios en el área de influencia de la Unlu, el conurbano norte y oeste. Según los datos analizados, son mayoritariamente de servicios y comercios y los locales industriales tienen una expansión diferente en los distintos distritos. Las pymes locales analizadas se caracterizan por una mayor participación en el rubro comercio y servicios, siendo los partidos como General San Martín o La Matanza los que concentran el mayor peso relativo de la industria. En el conurbano oeste es donde encontramos la mayor cantidad de las pymes industriales, mayoritariamente en el rubro de la industria metalúrgica. La industria del cuero y calzado y automotores y autopartes le siguen en importancia, también tiene su peso la industria del caucho y plástico, alimentos y bebidas y textiles (Galán, Giusti, Nóbile. Mollo, 2007). Según datos del Observatorio Pyme Regional del Conurbano Bonaerense (2007) surge un análisis muy interesante al respecto de la globalización, comprendiendo las preocupaciones de los empresarios pymes en torno a sus organizaciones y negocios y estas serían a) El aumento de los costos internos. b) Falta de financiamiento o acceso al crédito. c) El abastecimiento de productos importados. d) Escases de mano de obra calificada. e) Presión tributaria. f) Competencia desleal tanto interna como externa. g) Incertidumbre económica. Analizando estas preocupaciones diríamos que no se corresponden directamente al impacto de la economía globalizada serían más relacionadas al rol del Estado y las regulaciones locales. Es el Estado en nuestro país quien establece y genera las condiciones para mejorar la competitividad de estas

organizaciones, léase mayor productividad y empleo. En definitiva las preocupaciones empresariales pueden estar más cerca de las preocupaciones locales que de la globalización en general. Los efectos de la globalización en la gestión de los RRHH en las pymes locales de la zona de influencia de la Unlu, parecerían no tener un impacto directo de la globalización y la internacionalización de la economía, sino más bien es necesario comprender más acabadamente la realidad y la gestión del Estado y sus regulaciones que al fenómeno internacional directamente. Por otro lado quedaría por analizar en un próximo estudio, la dinámica de las pymes locales con relación directa en un mercado monopsónico ² a una empresa grande y multinacional como son el caso de las pymes autopartistas relacionadas a las empresas automotrices.

El desarrollo de competencias específicas desde la gestión de RRHH

En este punto nos preguntamos sobre las capacidades existentes y las necesarias para que las organizaciones enfrenten las nuevas coyunturas. Se dice que ya no es suficiente contratar, entrenar y premiar a los individuos en pos de crear un conjunto de capacidades para la organización (David Ulrich, 2004). Esta afirmación plantearía un escenario que no se ve claramente en los contextos de nuestras pymes locales. Por un lado, los empresarios pymes plantean que la escases de mano de obra especializada es su preocupación, perjudicando en algún sentido la productividad de sus organizaciones. El 56% de los empresarios del conurbano norte que buscaron personal calificado para el año 2011, tuvieron dificultad para encontrarlo, sobre todo en lo que hace a la búsqueda de operarios calificados o técnicos. Los puestos que mayor dificultad

² s un tipo de mercado en el que existe un único comprador o demandante, en lugar de varios. Debido a esto, este mercado posee una competencia imperfecta.

presentaron en ese año fueron los relacionados con la operación de máquinas herramientas (torneros, fresadores, etc.) y soldadores. (Relevamiento de Pymes industriales en el conurbano norte, 2007). A su vez, dicho informe nos brinda otro dato importante para el análisis, en el 2011 cerca de cuatro de cada diez empresas realizaron capacitación para sus empleados.

En principio diríamos que las pymes locales al necesitar personal calificado, no recurrirían a la capacitación de los trabajadores propios sino en la búsqueda en el mercado laboral. Otra vez son las políticas de Estado en la formación de capacidades y competencias de los trabajadores, la fuente principal de mano de obra especializada junto con la experiencia laboral individual. El contexto local, las regulaciones en materia de relaciones laborales y de agremiación, también tendrían un gran peso a la hora de la toma de decisiones en relación a la provisión de RRHH. Comprender el contexto legal, saber actuar sobre él y planear buenas estrategias para la provisión de competencias necesarias, parecería ser parte de las necesidades de las pymes locales de referencia. Las pymes locales tendrían preocupaciones que podríamos llamar, tradicionales, en el ámbito de la gestión de los RRHH, más que aquellas que hacen a las organizaciones globalizadas.

La tecnología desde la óptica de la gestión

El tercer eje de análisis nos lleva al corazón de la innovación de la gestión. La tecnología ha acelerado los tiempos de la globalización, permitiendo que el flujo de información crezca en forma exponencial en el mundo. El desafío para los profesionales de RRHH es convertir la tecnología en un aliado para la toma de decisiones, planificación y previsión de las organizaciones. Justamente una de las mayores preocupaciones de los empresarios pymes que desean exportar sus productos radica en la obtención de la

información de posibles mercados de destino, para evaluar posibles negocios (David Bertagni, Claus Noceti ,2014).

Hoy en día el 25% de las pequeñas empresas en Argentina, por ejemplo, cuenta con un sistema ERP (sistemas para la planificación de recursos empresariales), 32% en las medianas y 60% en las grandes, pero a su vez las desventajas de las tecnologías de gestión, están relacionadas más que nada con los problemas en la conectividad que suelen ser comunes en algunas zonas del conurbano bonaerense, e incluso en grandes ciudades, y el miedo a la falta de seguridad de los datos o la dependencia de terceros. (Movistar, 2017)

Evidentemente en esta dimensión del análisis, se vuelve a evidenciar la necesidad de un Estado gestor de condiciones propicias para las pymes en lo que hace a las condiciones de infraestructura y socio-económicas necesarias para crecer en todos los emprendimientos.

Otras características de las pymes locales y conclusiones finales

Las empresas de tipo familiar son un rasgo distintivo entre las pymes industriales locales, dado que lo son tres de cada cuatro. Esta característica empresarial es independiente del número de ocupados que tiene la empresa. Desde el punto de vista de forma societaria, la mayoría toma la forma de sociedad de hecho o unipersonales.

El 61% de las Pymes están conducidas por sus fundadores, el 28% por la segunda generación y sólo el 4% por la tercera generación. Esto puede implicar poca antigüedad por parte de las empresas, como así también que las empresas no llegan a madurar y permanecer en el tiempo, gerenciada por la descendientes de los fundadores. Con

respecto al recambio generacional siete de cada diez empresarios considera que los próximos directivos sean familiares, porcentaje similar al total de empresas familiares; asimismo el 15% considera que seguirán en la conducción de la empresa empleados o gerentes de confianza, similar valor tiene como alternativa la venta de la empresa en el futuro. Todas estas características, más las analizadas en cada eje de nuestro trabajo, nos permiten arribar a algunas conclusiones preliminares, que por supuesto, podrán ser motivo de próximos trabajos. El análisis de las pymes locales en el área de influencia de la Universidad de Luján en el conurbano bonaerense, nos llevaron a reflexionar sobre nuestro cuestionario inicial en la que nos preguntábamos sobre los conocimientos necesarios para gestionar RRHH en Argentina y por ende que contenidos eran importantes destacar en el programa curricular de las Universidades. En primera instancia es importante concluir que los alumnos deben conocer las diferencias cualitativas de la gestión en grandes empresas y en las pymes y microemprendimientos. Si RRHH tiene un rol activo en propiciar la creación de valor, no puede hacerlo utilizando las mismas herramientas de gestión sin diferenciar los tipos de organizaciones donde se actúa, en todo caso adaptándolas a las diferentes realidades. Asimismo, cuando planteamos diferentes realidades entre las pymes locales y las grandes empresas, las diferenciamos porque la gestión de las mismas conlleva una conceptualización completamente diferente. La construcción de la realidad sobre la cual se actúa y gestiona, implica la ponderación de variables contextuales a las cuales las pymes son sumamente vulnerables. El Estado como actor del contexto socio-económico, es el regulador que facilita o entorpece el desarrollo de las pymes locales. La globalización como fenómeno económico, cultural y social, no parece tener una injerencia directa en

las organizaciones estudiadas, sino que aparecería como un fenómeno indirecto y mediado por el accionar del Estado.

Creemos que se deben privilegiar dos variables para comprender la gestión de RRHH en las pymes locales, una es la comprensión acabada de la realidad, diferenciando el fenómeno pyme de otras organizaciones y la segunda sería las estrategias de gestión propias para cada dimensión organizacional. No se trata de adecuar herramientas de gestión de RRHH solamente, sino de comprender las magnitudes reales de las diferencias en la administración y la gestión y de ponderar adecuadamente la vulnerabilidad contextual en las que las pymes locales se desarrollan y cumplen con sus objetivos.

En definitiva comprender las diferencias entre pymes y organizaciones grandes en la gestión de RRHH no es solamente una cuestión de tamaño, sino sobre todo de dinámica organizacional y que ello debe visualizarse claramente a la hora de enseñar a los alumnos en las universidades.

Consideramos que la formación para la gestión de RRHH debe incluir herramientas de análisis cualitativas de la realidad y además profundizar la formación en la comprensión de las diferentes estrategias de gestión, dado que los futuros profesionales actuarán posiblemente en estas realidades.

Bibliografía

Acreditación de la carrera de Ingeniería Agronómica de la Universidad Nacional de Luján. 2005. Res. 939/05 Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)

Evaluación Externa Universidad Nacional de Luján (1998) Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

David Bertagni , Claus Noceti (2014). Internacionalización de las Pymes. Escuela de Negocios pwc Argentina. Universidad de San Andrés. www.pwc.com.ar

Galán, Liliána, Giusti, Eduardo, Nobile, Cecilia, Mollo, Gabriela. El impacto de la globalización en las pymes medido a través de su actividad exportadora. Las pymis de la región este de la provincia de buenos aires. Documento de trabajo N°7. Publicado en el congreso VIII Congreso Nacional e Internacional de Administración – CPCECABA. 25 y 26 de abril de 2007.

Gomez-Mejia, L. y Palich, L. (1997): «Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms», *Journal of International Business Studies*, volumen 28, número 2, páginas 309-335.(version en español)

GPS de Empresas Argentinas. Secretaria de la Transformación productiva del Ministerio de la Producción del Ministerio de Producción Argentina. <http://www.produccion.gob.ar> 2016

Lepak, D. y Gowan, M. (2010): *Gestión de Recursos Humanos*, Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.

Mollo Brisco, Gabriela. Impacto de la globalización en la gestión de los negocios. *Revista Question – Vol 20. Issn: 1669-6581. 2/12/2008*

Relevamiento de Pymes Industriales del Conurbano Norte (mayo 2013) Serie Documentos de Economía Regional. Universidad de San Martín. Documento N°17.

Ulrich, Dave (2004) *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires. Argentina. Ed. Granica

Werther William y Davis Keith (2008) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. DF. México. Ed. Mac Graw-Hill Interamericana.