

## Recursos Humanos

**En busca de la**

# profesionalización

DEL "DUEÑO  
TODOTERRENO" A  
LA CREACIÓN DE UN  
ÁREA CON TAREAS  
ESPECÍFICAS QUE  
INCLUYE SELECCIÓN DE  
PERSONAL, CAPACITACIÓN,  
REMUNERACIONES Y  
SUELDOS, ENTRE OTRAS.

**A**l momento de iniciar un emprendimiento, sea chico o grande, el empresario piensa, ante todo, en tres áreas vitales de la nueva empresa: la productiva, la comercial y, en el mejor de los casos, la administrativa. En este escenario, el área de Recursos Humanos, aquella responsable de tratar temas como reclutamiento y capacitación, relaciones laborales y sindicales, y hasta la tabla de remuneraciones y beneficios de cada empleado, es un área inexistente.

Sin embargo, cuando la empresa evoluciona, crece la nómina de empleados o hay que competir en un mercado cada vez más exigente, la creación de un área de Recursos Humanos, interna o externa, se vuelve determinante para toda organización. Repasemos en la voz de los expertos este proceso que nos conduce de un esquema en el que el dueño —más o menos formado— resuelve todas estas cuestiones a aquel en que el área pasa a ser conducida por una persona o un equipo profesional.

#### VERDAD DE PYME

“En una pyme, la gestión de los recursos humanos es llevada a cabo por los dueños —asegura Alicia Agotegaray, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Argentina—. En algunos temas, incluso, interviene el contador de la empresa,

#### Dónde se encuentra su empresa

##### 0-20 Empleados

Las tareas vinculadas a temas de recursos humanos son manejadas por el dueño, con apoyo de alguien de su confianza que no necesariamente tiene aptitudes para la gestión de personas. En ese contexto, solo se realizan tareas más vinculadas a lo legal que a lo humano, como liquidación de sueldos, presentismo o administración general, dejando de lado funciones como descripción de puestos, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño y de potencial, etc.

##### 20-50 Empleados

Se vuelve necesario contar con un especialista en gestión de RR.HH. que puede ser interno o externo. A las tareas básicas y obligatorias, se suman otras como programas de beneficios, capacitación para empleados, descripción de puestos, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño, etc.

##### +50 Empleados

Requiere un área con una mirada amplia, sistémica y de largo plazo. Con un jefe interno y un asistente, o con asesoramiento externo. El desafío ya no es incorporar funciones, sino trabajar con la gente para conocer sus expectativas, por ejemplo, y acompañar su desarrollo profesional. Se detectan necesidades de la empresa para determinar acciones de recursos humanos que respalden el crecimiento de la organización.

como por ejemplo en la liquidación de sueldos y cargas sociales, y en lo relacionado con modificaciones de asuntos estrictamente legales. De esta forma se contemplan aspectos administrativos de la función, dejando de lado otros que hacen a la consideración de las personas como componente esencial de un negocio”. Por su parte, Silvia Vales, directora de Vales & Asociados, coincide en que “la gestación de un proyecto durante muchos años, incluso de generación en generación, hace que se pierda la división de tareas y el dueño de la pyme cumpla todos los roles o coloque personas de su confianza, más allá de que tengan o no la experiencia”.

#### SEÑALES CLARAS

Muchos empresarios pymes no ven inconveniente en llevar sus recursos humanos de una manera elemental hasta que la organización se enfrenta con diversos desafíos que lo obligan a replantearse el esquema.

“El crecimiento es el puntapié inicial de la profesionalización de todas las áreas de la empresa, incluida la de RR.HH. —asegura Agotegaray—. El dueño se da cuenta de que ya no tiene los conocimientos ni el tiempo necesarios para ocuparse de todos los aspectos de la gestión y comienza la búsqueda de la delegación”. Esta misma mirada comparte Sandra Scarlato, directora de proyectos de Whalecom, para quien



# HELING S.A.

Directamente de Alusuisse Composites, Inc.

PLANCHAS PARA CARTELERIA

- ACRILICO CRISTAL Y COLORES
- ANTIRREFLEX-ROLLO ESPEJO
- POLICARBONATO
- ALTO IMPACTO
- FOAM-X
- PVC ESPUMADO RIGIDO SINTRA
- DIBOND
- KAPA BLOC
- PETG VIVAK

TRABAJOS ESPECIALES

- CORTES
- DOBLADO Y PLEGADO
- PEGADO Y SOLDADURA
- GRABADOS
- FRESADOS
- PIEZAS BAJO PLANO
- PULIDOS
- TERMOFORMADOS

DISTRIBUIDORES OFICIALES

NICETO VEGA 5331 (1414) B5. A5. ARGENTINA.  
 TEL.: 4778-7000 (ROTATIVAS) - FAX: 4778-7220.  
 SITIO WEB: www.heling.com.ar  
 E-MAIL: plasticos@heling.com.ar

otro factor para reconocer la necesidad de profesionalización del área es “el inevitable recambio generacional, que tiene otra estructura mental respecto del mundo del trabajo”.

Según Ricardo Piñeyro Prins, vicepresidente de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA), “los dueños de las pymes empiezan a reconocer esta necesidad cuando salen a competir en mercados hiper-complejos y ya no basta con liquidar sueldos, sino que se vuelve imperioso profesionalizar la capacitación, modificar y repensar la estrategia, etc. Ahí se dan cuenta, cuando la competencia hace que se requiera la sofisticación de diversas áreas y la gestión de las relaciones laborales”, afirma.

En este sentido, Luis Etchenique, consultor en estrategia de recursos humanos y docente de la Universidad de Palermo, agrega: “Un indicador es observar la alta rotación de personal, que impacta en la rentabilidad del negocio y en la calidad del servicio o producto. Otro elemento tiene que ver con la pérdida de competitividad y que cada vez sea más difícil ganar mercado; y un tercer factor es el reclamo interno de capacitación, por parte de la propia gente”, describe el consultor.

#### CÓMO SE HACE

El objetivo central del área de Recursos Humanos es la gestión de las personas, generando conexiones entre los diferentes niveles de una organización para alcanzar los objetivos del negocio. Por eso, precisamente, es fundamental que cuando las pymes alcanzan su madurez, deban consolidar un área que atienda las cuestiones vinculadas a su gente.

Una vez llegadas, o empujadas a ese punto, las pymes se preguntan cómo iniciar la profesionalización del área. Para el directivo de ADRHA, las etapas se pueden diferenciar de la siguiente manera: “Primero, el dueño realiza el trabajo. Después, contrata un perfil administrativo que le liquida

#### Dos recomendaciones

Rafael Nevares es jefe de Organización y Compensaciones de la Dirección de Recursos Humanos del Grupo EMEPA, consolidado industrial vinculado a dos empresas de la cartelería argentina, PC Vía Pública y Omnigraphics. Consultado acerca de la profesionalización del área, comenta: “En RR.HH. tenés un recorrido continuo, desde lo más básico, que es administración de personal, hasta un rol más activo y fundamental, que viene alineado con la estrategia del negocio”. Y puesto a dar recomendaciones para alcanzar el éxito en este proceso, resalta dos aspectos: “Por un lado, lo más importante es alinear la gestión del área con lo que piensa la cabeza de la compañía. Y, por el otro, es fundamental que no se mire a los colaboradores simplemente como un medio, sino como un capital para el desarrollo y sostenimiento del negocio. Por eso recomiendo generar estrategia a más largo plazo”.



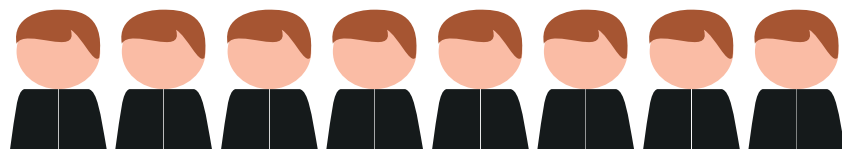
**RAFAEL NEVARES**  
jefe de Organización y Compensaciones  
de la Dirección de Recursos Humanos del  
Grupo EMEPA

sueldos. En tercer lugar, observa la necesidad de mayor profesionalismo y opta por tercerizar algunos asuntos con una consultora, especialmente temas de capacitación, desarrollo, etc. En cuarto lugar, constata que se genera un valor agregado, y decide colocar un rol fijo interno, sumando valor a la empresa”.

“Si la pyme tiene un tamaño considerable, habrá que crear una gerencia; si es pequeña, en cambio, un buen analista puede comenzar a profesionalizar la función”, dice Agotegaray. Y agrega que “lo importante es que dependa de la cabeza de la empresa para estar al tanto de las metas por alcanzar y de las estrategias planteadas para su obtención”.

Scarlatto, en tanto, sostiene que recién se puede impulsar un proceso de cambio dentro de la organización cuando “el número uno ya tiene un plan concreto de corrimiento de su antiguo rol de nodo central absoluto y está decidido a implementar estrategias profesionales de gestión en tres planos: gente, estrategia y procesos/tecnología”.

Más en detalle, añade Piñeyro Prins, “quien se hace cargo de RR.HH. en una pyme debe conocer temas *hard* y *soft*, así como temas de administración y de desarrollo, capacitación, relaciones laborales, etc. Luego, en función de esto, será preciso alguien que lo asista en cada una de las áreas, de ser posible y si la estructura lo permite”. Para el directivo de ADRHA, la opción más acertada parece clara: “Una vez que se analizan costos y se compara con una opción de tercerización, la mejor estrategia es designar una persona interna, que conozca el día tras día de la organización”.





**muni-o**  
SOLUCIONES GRAFICAS

(011) **3221-5833**

**GIGANTOGRAFIAS**  
Vinilos - Front - Back - Blackout - Canvas

Impresión hasta 1440 dpi - Plotter Matsh VJ 1004 - 1.00 metros de ancho  
Impresión hasta 1440 dpi - Plotter Sol Fitco c210 - 2.50 metros de ancho



gremio.munio@gmail.com info@muni-o.com



**Estudio  
Doctorovich - Botbol**  
CONTADORES PÚBLICOS

Tenemos la experiencia que Ud. requiere, para resolver eficientemente cualquier tema de nuestra especialidad que su empresa pueda tener, y brindarle el asesoramiento adecuado a cada problemática.

Nuestros servicios abarcan las áreas:

*Impositiva - Laboral - Societaria  
Administrativa-Contable  
Auditorías - Proyecciones Financieras  
Presupuestaciones*

Asesoramiento sin cargo, para socios.

Avda. Rivadavia 13.876 - 17° A  
Ramos Mejía - Buenos Aires  
Tel.: 4654-0995/2376 - estudio@edy.com.ar

# Ilumix: un caso testigo

CLARO EJEMPLO DE EMPRESA QUE, ANTE EL DESAFÍO DEL CRECIMIENTO, OPTÓ POR LA PROFESIONALIZACIÓN DE SU DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Ilumix es una empresa de cartelería familiar, hoy manejada por los hijos de los fundadores, que cuenta con dos plantas de cartelería (una en Bella Vista y otra en Mosconi). Con 60 empleados permanentes, Ilumix es un muy buen ejemplo de compañía que, por crecimiento, recambio generacional y búsqueda de competitividad, inició hace unos años el proceso de profesionalización de sus recursos humanos. Carolina Paola Chirico es la encargada del área, y destaca que “a medida que la empresa fue creciendo y ganando clientes importantes, fue necesario incorporar mayor cantidad de personal, lo que llevó a la

contratación de una persona que se ocupara del área”. Esta implementación permitió “resolver problemáticas particulares de los empleados y de cada puesto de trabajo, además de efectuar controles y responder a las inquietudes tanto de los empleados como de los directivos”, asegura. Además, Carolina recuerda: “Cuando se comenzó a trabajar con la aplicación de normas de calidad, se confeccionaron los perfiles de puestos de trabajo, se efectuaron evaluaciones de desempeño y, basándose en ellas, se determinó si el personal requería algún tipo de capacitación para mejorar su rendimiento”.



**CAROLINA PAOLA CHIRICO**  
Responsable RRHH



Frete de la sucursal Ilumix en Bella Vista, provincia de Buenos Aires

**C&S IDEAS**  
Plotters para corte de Polyfan  
y Telgopor.

Conexión USB  
Win XP/7/8

Para más información:  
Web: [www.cysideas.com.ar](http://www.cysideas.com.ar)  
Correo: [info@cysideas.com.ar](mailto:info@cysideas.com.ar)

Teléfonos:  
0341-4717621  
0341-156065370  
0341-153284601  
Rosario, Santa Fe.

**NEA** DISTRIBUIDOR AUTORIZADO  
**ORACAL**

**INSUMOS GRAFICOS**  
Todo para la comunicación visual  
[www.distribuidoranea.com.ar](http://www.distribuidoranea.com.ar)

**Vinilos**

Económico 100	Calandrado 6 años 651	Fundido 751
Translúcido 8500		Fluorescente 6510
Translúcido 8100		Wall Design 651M/638M
Sanblast 830/831		Reflectivo 5500
Cinta doble faz 51811		Fotoluminiscente 9000/9100
Poliéster metalizado 352		Transparente color 8300
Car Wrapping 970	Arenado 8510	

**Telas**

**PARA IMPRESIÓN DIGITAL**  
DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO PARA TODO EL PAÍS

**FLAG - CANVAS - POPLIN - SATIN**  
**BANDERA - PASACALLE**

BUENOS AIRES - Gral. A. Rodríguez 2114 - VILLA CRESPO - cel. (011) -15 3244 3026  
[info@distribuidoranea.com.ar](mailto:info@distribuidoranea.com.ar)

“COMPROMETIDOS CON EL SECTOR PRODUCTIVO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES”



CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA

[www.fecoba.org.ar](http://www.fecoba.org.ar)

**FABRICACIÓN Y REPARACIÓN DE ROUTER CNC**



**PANTÓGRAFOS Y FRESADORAS**  
**EL MEJOR SERVICIO DE POSTVENTA**

INDUSTRIA NACIONAL  
CON CALIDAD INTERNACIONAL

8 AÑOS DE CONSTANTE CRECIMIENTO

Visitenos en  
EXPOSIGN 2015

[www.difracnc.com](http://www.difracnc.com)

F. Moreno 25 - Lomas de Zamora  
Tel./Fax: (+54 011) 4282 3855  
Buenos Aires - Argentina

ESTAMOS EN

