



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN GESTION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

**EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**Una observación en Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad  
de Río Cuarto.**

ALUMNO: LIC. DANIEL OVIEDO PEREYRA  
DIRECTORA: MAG. NORMA MARTINEZ DE PEREZ  
2019



## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia por ser el sostén de la existencia, por los valores compartidos, cariño y comprensión.

A la UNRC por permitirme Creer, Crear y Crecer.

A la profesora Norma Martínez de Pérez por su entusiasmo, acompañamiento y motivación y en ella a todos los profesores que me incentivaron a seguir formándome.

A Alejandra por su motivación para realizar la especialización.

A los amigos por el apoyo constante.

## INDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	5
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>CAPÍTULO II</b> .....	10
<b>II. A – MARCO TEÓRICO</b> .....	11
<b>¿QUE ORGANIZACIONES PUEDEN CONSIDERARSE PYMES?</b> .....	11
<b>PARÁMETROS PARA MEDIR UNA PYME</b> .....	11
<b>LAS PYMES Y SUS CARACTERISTICAS</b> .....	14
<b>EL EMPRENDEDOR</b> .....	14
<b>CARATERÍSTICAS DE LAS PYMES</b> .....	16
<b>FORTALEZAS DE LAS PYMES</b> .....	17
<b>DEBILIDADES DE LAS PYMES</b> .....	17
<b>LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN ARGENTINA</b> .....	18
<b>LAS PYMES EN LA CIUDAD DE RÍO CUARTO</b> .....	21
<b>II. B – RECURSOS HUMANOS</b> .....	22
<b>LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	22
<b>CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	24
<b>CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	25
<b>FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	27
<b>LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y     FUNCIÓN DE STAFF</b> .....	31
<b>OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	32
<b>CAPÍTULO III</b> .....	34
<b>METODOLOGÍA</b> .....	35
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	35
<b>HIPÓTESIS</b> .....	35
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	35
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	35
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	36
<b>OBSERVACIÓN Y RESULTADOS</b> .....	37
<b>CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	37
<b>FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	39
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	41
<b>DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	41
<b>OPINIONES</b> .....	43
<b>CONCLUSIONES</b> .....	44
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	47
<b>ANEXOS</b> .....	48
<b>1 – INFORMACIÓN MUNICIPAL</b> .....	48
<b>2 – ENCUESTA</b> .....	49

## CAPÍTULO I

## I. INTRODUCCIÓN

La importancia de las pequeñas y medianas empresas en la creación de trabajo y en la consolidación del entramado social es admitida en forma generalizada.

Las pequeñas y medianas empresas, PYMES, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por su participación en la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y del entorno, como también así por su gran potencial de generación de empleos.

Las Pequeñas y Medianas Empresas, constituyen el porcentaje mayor dentro del total de las empresas de nuestro país y en consecuencia son los pilares que sostienen gran parte de la economía nacional, generando fuentes de empleos y un modelo empresario ávido de crecimiento y de novedades tecnológicas.

Las PYMES en la Argentina, y en la mayoría de los países del mundo, nacen como una pequeña unidad productiva, generalmente familiar. Para su crecimiento y desarrollo incorporan empleados.

Por lo general las PYMES, al menos en sus primeros años, no formulan programas estratégicos de gestión de los recursos humanos. Pese a las ventajas de realizar una gestión eficaz de los recursos humanos, muchas PYMES no cuentan con una persona que asuma con criterio y conocimiento suficiente estas funciones, que a menudo recaen en el propio director general o gerente.

Dejar la gestión de personas en manos del director general o gerente, cuyas especialidades y capacidades son otras, supone que la política de recursos humanos se limite a cuestiones meramente administrativas y, a lo sumo, alguna acción de nivel formativo.

Las actividades operativas de gestión de recursos humanos se realizan de manera informal.

Algunas características típicas de dichas actividades en estas empresas son las siguientes:

- ✓ La selección se basa en entrevistas personales, en verificación de referencias y en algunos casos pruebas específicas. No se cuenta por lo general con perfiles de los puestos.
- ✓ El reclutamiento del personal se realiza primordialmente por recomendaciones del personal actual de la organización o de conocidos de los directivos de las empresas.
- ✓ La inducción no se tiene planeada y como regla casi generalizada se hace en interacción con el jefe inmediato en el lugar de trabajo.
- ✓ El entrenamiento se realiza rápidamente, por lo general en un lapso no mayor de tres días, pero en forma continua. No existen ni indicadores ni evaluaciones de los logros del entrenamiento.
- ✓ La promoción de los empleados no obedece generalmente a criterios de antigüedad, ni a una evaluación del desempeño.

Pensando en las Pequeñas y Medianas Empresas podemos preguntarnos:

- ✓ ¿Hay gestión de los recursos humanos?
- ✓ ¿Existe una planificación y reflexión acerca de la importancia estratégica que tienen las personas, la inversión en formación y desarrollo?
- ✓ ¿Saben las PYMES qué necesitan? ¿Cuáles son sus necesidades de formación?
- ✓ ¿Cómo hacen las PYMES que tienen una capacidad de personal limitado para capacitarlos sin dejar de hacer las tareas habituales? ¿Cómo capacitar con escasos recursos?
- ✓ ¿Aprecian el valor de la gestión de los recursos humanos como parte del alineamiento estratégico del negocio?
- ✓ ¿Cuál es el grado de incidencia que tiene el conflicto generacional o de formación de los individuos que integran la empresa?

Cuando se habla de la “gestión de los recursos humanos” generalmente se piensa en las grandes empresas, pero es fundamental que el dueño o director de la empresa tenga en claro cuáles son las tareas que deben cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, habilidades de comunicación y de trabajo en equipo. En definitiva, que la persona a ingresar sea la adecuada para el puesto a cubrir.

Las organizaciones compiten a través de las personas, y las empresas exitosas del siglo XXI serán las que efectúen mejor selección y almacenamiento de los conocimientos de su gente.

La gestión de los recursos humanos no es solo un tema de multinacionales y grandes empresas, porque para crecer es necesario atraer, retener y desarrollar el talento en todos los niveles organizativos.

Los directivos de recursos humanos deben saber valorar lo que hacen tanto a la empresa como a los trabajadores, es decir, conseguir que todos entiendan que aportan valor añadido a la empresa y que su trabajo redunde en el beneficio de todos. De hecho, en la mayoría de establecimientos no existe un especialista en la gestión de recursos humanos.

La mejor manera que tiene una empresa de generar valor es a través del trabajo de sus empleados. Éstos son, sin dudas, los mejores colaboradores y el factor clave de éxito empresarial. Esto es especialmente valioso para las PYMES y, por tanto, la atención a los recursos humanos en las PYMES es fundamental como valor competitivo.

Las PYMES han de comprender que las personas son la base real del negocio y han de focalizar sus prioridades en la captación (seleccionando a los mejores para el puesto y evitando la rotación excesiva de personal perjudique al negocio); el desarrollo (formando a los profesionales para que den el mejor servicio posible); el reconocimiento (premiando el buen rendimiento) y el equipo (generando espíritu de pertenencia y motivando al personal).

El problema que se pretende abordar con el presente trabajo es la falta del departamento de recursos humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Río Cuarto.

El trabajo se desarrollará en dos etapas:

- ✓ Primera etapa: Marco teórico que consta de dos partes.
  1. Realizar un análisis bibliográfico respecto de las Pequeñas y Medianas Empresas y de la administración de los recursos humanos.
  2. Enunciar y desarrollar las funciones generales del departamento de recursos humanos.
- ✓ Segunda etapa: Aplicación de los conceptos estudiados acerca de la constitución del departamento de recursos humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas, mediante una observación de campo a empresas de la Ciudad de Río Cuarto.

## **CAPÍTULO II**

## **II. A – MARCO TEÓRICO**

### **¿QUE ORGANIZACIONES PUEDEN CONSIDERARSE PYMES?**

La sociedad de nuestro tiempo es una sociedad de organizaciones, y de su buen funcionamiento depende nuestra calidad de vida<sup>1</sup>.

Las organizaciones constituyen un sistema sociotécnico interpersonal e integrado, deliberadamente creado para la realización de fines específicos.

Las organizaciones son sistemas sociales conformados por 2 o más personas, que comparten intereses, normas y valores, las cuales se fijan objetivos que responden a un “qué hacer” y que utilizan metodologías de trabajo para lograrlos.

Existen organizaciones con o sin fines de lucro. Asimismo, hay de diversos tamaños: grandes, medianas, pequeñas y micros.

### **PARÁMETROS PARA MEDIR UNA PYME**

Una PYME no es una empresa grande más pequeña. Las PYMES tienen una lógica económica y organizativa específica. No necesariamente la estrategia que persigue una Pequeña y Mediana Empresa es llegar a ser una empresa grande.

La organización de la PYME está fuertemente definida por la importancia de su dueño, lo cual tiene fuertes consecuencias sobre su desempeño.

Las PYMES son actores importantes para el desarrollo productivo de todos los países. Presentan una contribución importante a la generación de empleo y al desarrollo de la empresariedad.

Una PYME es una pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero.

---

<sup>1</sup>Juán José Gilli y Amalia M. Tartabini. 2013. Organización y Administración de Empresas. Ediciones del Centro Cultural y de la Cooperación Floreal Gorini.

Los criterios generalizados a nivel mundial para encuadrar a una PYME se basan en volúmenes de venta, volúmenes de producción, números de empleados, capital social, etc.

En la Argentina, la Ley 25.300 establece en su artículo 1 del Título I que la Autoridad de Aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES con base en alguno, algunos o todos los siguientes atributos o sus equivalentes:

- ✓ Valor de las ventas.
- ✓ Personal ocupado.
- ✓ Valor de los activos aplicados al proceso productivo.

La Autoridad de Aplicación revisará anualmente la definición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa a fin de actualizar los parámetros y especificidades contempladas en la definición adoptada.

No serán consideradas PYMES las empresas que, aún reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la Autoridad de Aplicación, estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos.

Los beneficios vigentes para las PYMES serán extensivos a las formas asociativas conformadas exclusivamente por ellas, tales como consorcios, uniones transitorias de empresas, cooperativas, y cualquier otra modalidad de asociación.

La Autoridad de Aplicación es la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (SEyPyME), dependiente del Ministerio de Producción, quien mediante la resolución 519/2018 publicada en el Boletín Oficial el 13/08/2018 define como criterio para considerar a una empresa como MiPyME, las ventas totales anuales en pesos, promedio de los últimos tres (3) ejercicios comerciales o años fiscales, se excluyen del cálculo el monto del impuesto al valor agregado y el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder; y se deducirá hasta el cincuenta por ciento (50%) del monto de las exportaciones.

## A. Límites de venta totales anuales expresados en pesos (\$)

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	AGROPECUARIO
MICRO	\$7.400.000	\$5.800.000	\$19.800.000	\$16.800.000	\$4.800.000
PEQUEÑA	\$47.300.000	\$34.600.000	\$119.200.000	\$102.200.000	\$30.000.000
MEDIANA TRAMO 1	\$378.900.000	\$289.000.000	\$1.001.800.000	\$829.900.000	\$228.900.000
MEDIANA TRAMO 2	\$568.300.000	\$412.800.000	\$1.431.200.000	\$1.212.800.000	\$363.100.000

Fuente: Elaboración propia en base a publicación en el Boletín Oficial del 13/08/2018

Cuando una empresa realice actividades en más de uno de los sectores detallados en el cuadro anterior, será caracterizada en el sector cuyas ventas hayan sido las mayores, de acuerdo con el tramo que determine el valor de ventas totales anuales. No obstante, si en algún sector de la actividad la empresa supera los límites cuantitativos previstos para dicho sector, tal empresa no será considerada PYME.

Además de verificarse el cumplimiento de los montos de ventas mencionados, a su vez se establece que el valor de los activos de la empresa no deberá superar el monto límite de \$ 100.000.000. Para aquellas PYMES que tengan como actividad principal declarada ante AFIP, alguna de las siguientes:

- ✓ Intermediación financiera y servicios de seguros.
- ✓ Intermediación monetaria.
- ✓ Servicios de sociedad de cartera.
- ✓ Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares.
- ✓ Servicios financieros excepto los de la banca central y las entidades financieras.
- ✓ Servicios de seguros.

- ✓ Reaseguros.
- ✓ Administración de fondos de pensiones, excepto la seguridad social obligatoria.
- ✓ Servicios auxiliares a la actividad financiera, excepto a los servicios de seguros.
- ✓ Servicios auxiliares a los servicios de seguros.
- ✓ Servicios de gestión de fondos a cambio de una retribución o por contratación.

Tampoco serán consideradas PYMES, según la resolución bajo análisis, las empresas que desarrollen las siguientes actividades:

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

Como se podrá comprender, definir la condición de PYMES no es una cuestión literaria ni de comprensión meramente teórica; se trata por el contrario de saber cuándo una empresa puede beneficiarse con la utilización de los instrumentos y programas de políticas públicas diseñadas para el sector.

## **LAS PYMES Y SUS CARACTERISTICAS**

### **EL EMPRENDEDOR**

Las PYMES surgen en su mayoría gracias a un emprendedor con espíritu de independencia, que por necesidad o convicción cuando el emprendedor está convencido que es la mejor alternativa y ese es el futuro que quiere para él. La otra opción, la de la necesidad, es que el emprendedor enfrente la necesidad de auto emplearse porque ha quedado sin trabajo, porque no consigue empleo o porque lo que le ofrecen no alcanza para solventar sus gastos.

Cuando el emprendimiento está en marcha, el fundador es polivalente. Debe cumplir varias tareas y abarcar distintas áreas. El fundador se ocupa de las funciones que más comprometen a la organización tales como: contabilidad, finanzas, compras, pagos y comercialización.

Con el tiempo y a medida que la organización crece, por una cuestión de hábito, el emprendedor conserva esas funciones críticas y suele ir delegando las más operativas y que menos impactan en el manejo de fondos.

El emprendedor presenta las siguientes características:

*Tolerancia al fracaso.* Todo emprendimiento conlleva la posibilidad de fracasar. Si bien al comenzar con sus actividades el emprendedor no se enfoca en que el fracaso es una alternativa, el fracaso siempre está presente.

*Aceptación al riesgo.* Viene de la mano del fracaso. Quien comienza con algo nuevo asume como riesgo perder (el emprendimiento o recursos).

*Capital inicial.* Generalmente el emprendimiento comienza con capital propio del mismo emprendedor. De igual modo, si el emprendimiento no rinde frutos en lo inmediato, se necesita de otra fuente de recursos para mantenerse.

*Visión de negocio.* Debe tener una idea de a qué dedicarse y qué ingresos le retribuirá.

*Sentido de oportunidad.* Todos los emprendimientos pueden funcionar, todo depende de que se inicie en un momento y en condiciones adecuadas.

*Policompetencias.* El emprendedor hace de todo.

*Sacrificio.* La vida del emprendimiento suele llevar a tener que sacrificar cosas, tales como tiempo personal, familia, dinero invertido, descansos, etc.

*Compromiso.* El emprendedor está comprometido con el proyecto, las obligaciones asumidas y con las personas que participan en él.

## **CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES**

Las PYMES son volátiles, surgen y desaparecen antes de consolidarse en un alto porcentaje. Causa de esa desaparición puede ser una conjunción en donde las debilidades superen a las fortalezas.

Estrecha relación capital trabajo. La persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundiendo la fuente de financiación de la empresa y la familia.

Los propios dueños dirigen la empresa, su administración es empírica.

Personal poco calificado o no profesional. Generalmente utilizan mano de obra no calificada, lo que atrae aparejado una escasa capacidad interna para hacer uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles, restricción que se potencia si la empresa no cuenta con un gerenciamiento debidamente profesionalizado.

Múltiples funciones. Los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de toma de decisiones está centralizado, por lo que en innumerables casos se puede observar al propietario realizar funciones de gestión y de producción.

Falta de información acerca del entorno y del mercado. Por no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generar la información dentro de la empresa, que generalmente deviene de no contar con personal profesionalizado.

Falta de innovación tecnológica. Puede deberse a falta de recurso o por no contar con el espíritu innovador necesario.

Falta de políticas de capacitación. Se considera un gasto, no una inversión.

Ausencia de controles de calidad.

Están muy ligadas a la demanda interna, presentan un bajo coeficiente de exportaciones directas.

## **FORTALEZAS DE LAS PYMES**

- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Carácter pionero.
- ✓ Proveedora de bienes y servicios.
- ✓ Equilibran la sociedad.
- ✓ Importantes empleadoras.
- ✓ Sostén de la demanda.
- ✓ Contribuyentes impositivos.
- ✓ Permiten el equilibrio regional.
- ✓ Dinamizan la economía.
- ✓ Ayudan a la movilidad social.
- ✓ Aportan a la productividad global.

## **DEBILIDADES DE LAS PYMES**

- ✓ Volatilidad.
- ✓ Sensibilidad a entornos negativos.
- ✓ Desinformación.
- ✓ Bajo volumen de producción.
- ✓ Retraso tecnológico.
- ✓ Baja productividad.
- ✓ Producción excesivamente diversificada.
- ✓ Carencia estratégica.
- ✓ Dificultades de gestión.
- ✓ Aislamiento.
- ✓ Limitado acceso al financiamiento.
- ✓ Exceso de jerarquía y autoritarismo.
- ✓ Falta de comunicación interna.
- ✓ Crecimiento no planificado.
- ✓ Inversión mal orientada.
- ✓ Falta de mentalidad exportadora.

Estas características de las PYMES, con la evolución de las mismas van mutando y es factible que varias debilidades se transformen en fortalezas. Es parte de un proceso de crecimiento en el que el emprendedor se desarrolla y de esa manera posibilita el avance de su organización.

## **LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN ARGENTINA**

Según la Fundación Observatorio PYME, las Pequeñas y Medianas Empresas en Argentina producen más del 40% de la riqueza nacional y cerca del 70% del empleo. Por tanto, no estamos hablando de un actor productivamente marginal.

En Argentina las PYMES tienen una idiosincrasia atada a la historia económica del país. De hecho, han sido ellas las que han sufrido con mayor impacto las recurrentes crisis macroeconómicas.

En este sentido, estas empresas siempre se muestran preparadas para adaptarse a los cambios en el entorno político-económico. Esto en parte obedece a su estructura pequeña, lo que les otorga mayor flexibilidad.

Las crisis económicas en Argentina han sido recurrentes, un país que conoce de inflación, recesión y colapsos financieros. En este entorno, las PYMES han devenido en actores sobrevivientes, desarrollando un bagaje de saberes y prácticas para adaptarse a los tiempos malos.

Más del 98% del total de las empresas radicadas en el país se encuadran dentro de la definición de PYMES y generan el 44% del PBI argentino. Generan poco más del 70% de los empleos totales del país.

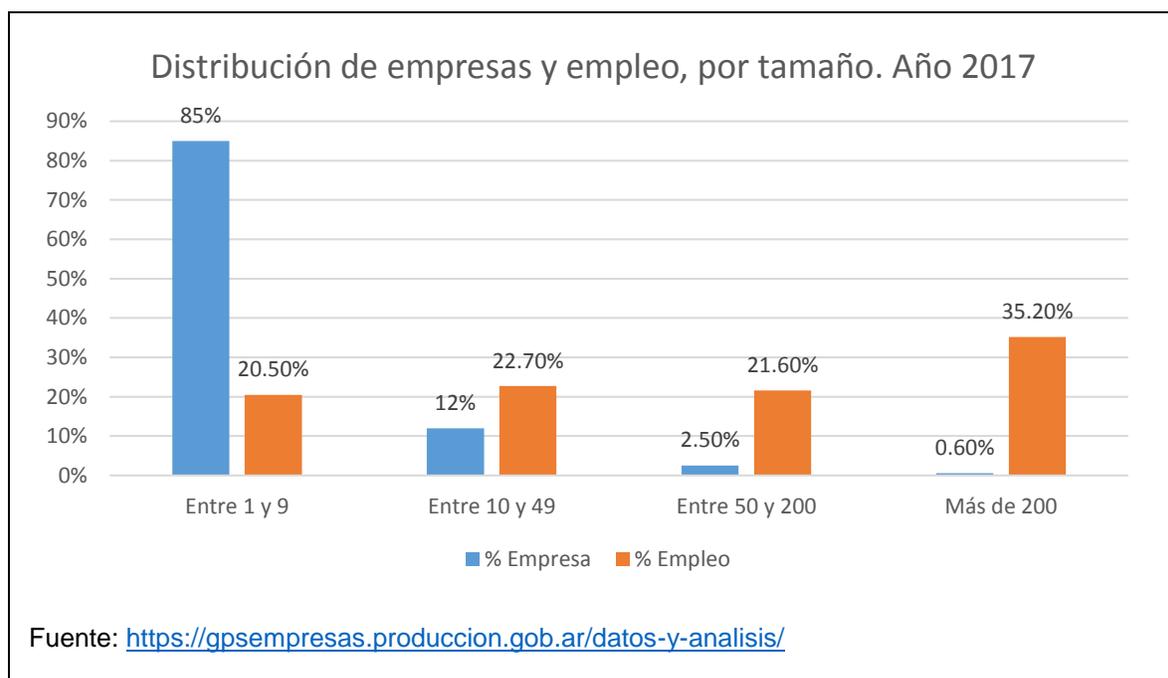
Las Pequeñas y Medianas Empresas concentran el 66% de la fuerza de trabajo; el paso a ser exportadoras es una gran deuda pendiente en la Argentina. La participación de las PYMES en las exportaciones de Argentina alcanza el 5% de las exportaciones globales<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>[http://www.diariojornada.com.ar/188639/economia/las\\_pymes\\_representan\\_el\\_47\\_de\\_la\\_economia\\_argentina/](http://www.diariojornada.com.ar/188639/economia/las_pymes_representan_el_47_de_la_economia_argentina/)

Según se desprende de datos estadísticos del Ministerio de Producción<sup>3</sup>, en Argentina hay cerca de 5 millones de empresas. Alrededor de 609.000 son empleadoras y sobre ese grupo de empresas se presentan los siguientes datos:

Más del 99% (605.854) de las empresas tienen menos de 200 ocupados, y sólo el 0,6% (3.539) son grandes empresas con más de 200 ocupados. Las empresas de hasta 200 empleados son las que más trabajadores emplean, cuentan con el 65% del empleo formal privado.



Las empresas argentinas se desempeñan en una gran variedad de actividades, tanto en la industria como en los servicios. Aproximadamente el 30% se dedica al comercio mayorista y minorista y casi el 10% se encuentra en la industria manufacturera. Estos dos sectores, junto con las actividades agropecuarias (11%) y los servicios (39%), concentran alrededor del 90% del total de empresas empleadoras en Argentina.

<sup>3</sup> [http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos\\_analisis/](http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_analisis/)

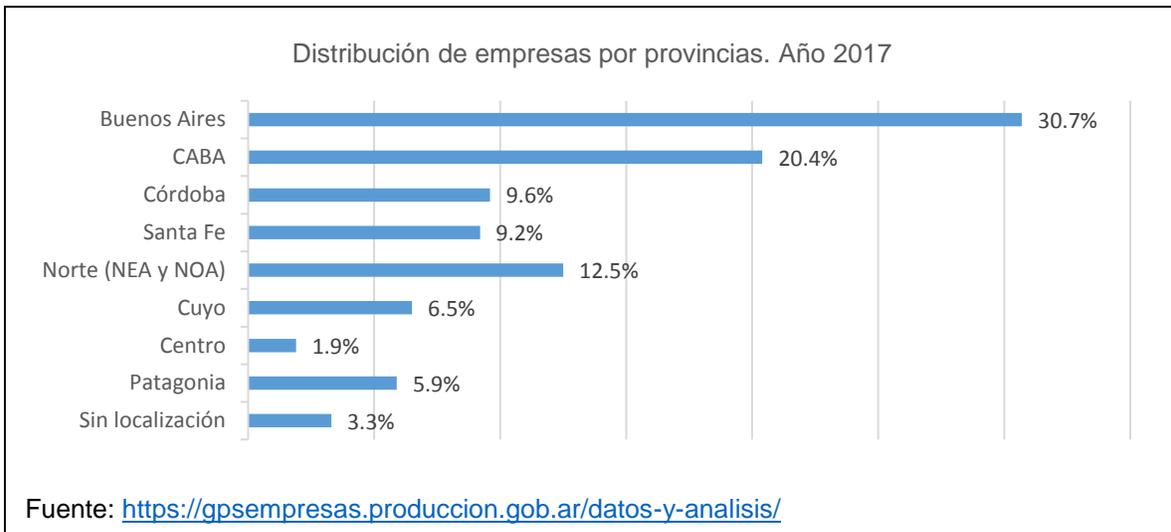
En el cuadro siguiente se presentan la distribución de las empresas por sectores de actividad, para el año 2017.



La actividad de las empresas está concentrada territorialmente: el 70% de las empresas se localizan en 4 jurisdicciones: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. El norte argentino (NEA y NOA) concentran el 11% de las empresas.

La radicación de empresas refleja las desigualdades territoriales. En C.A.B.A. hay 42 empresas cada 1.000 habitantes y en el norte argentino 7. En otras regiones como Cuyo, Centro y Patagonia existen entre 12 y 15 empresas cada 1.000 habitantes.

Parte de la alta concentración en C.A.B.A. tiene que ver con que las empresas registran allí su domicilio fiscal o su oficina central aunque mantengan operaciones en otras regiones.

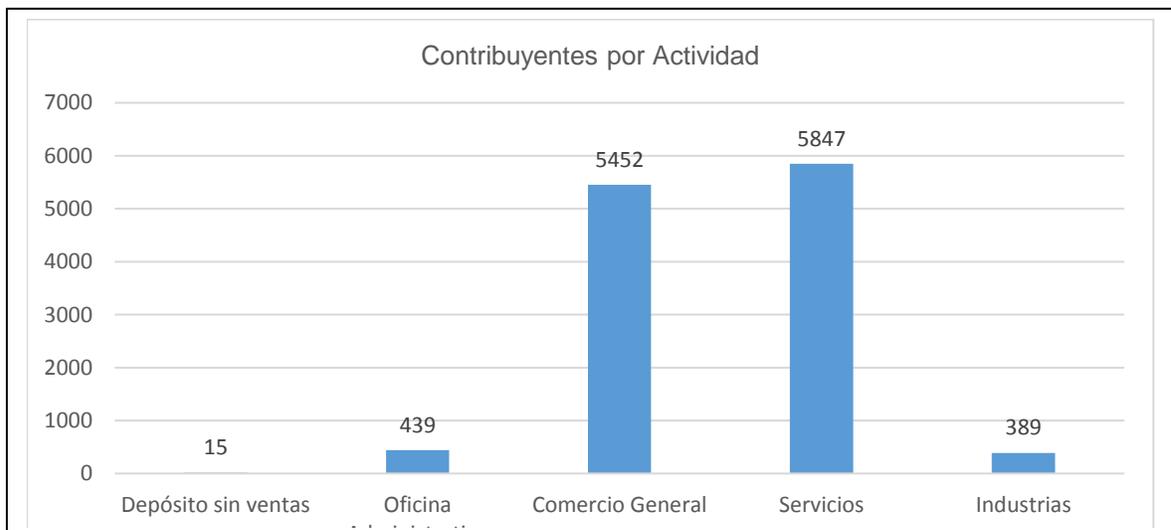


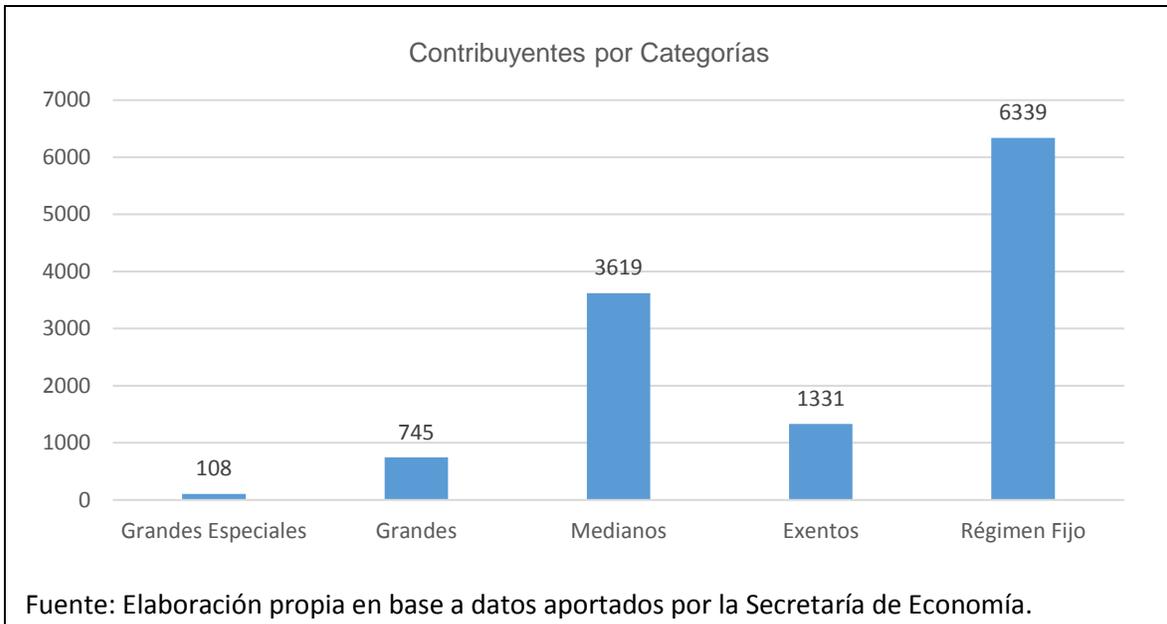
## LAS PYMES EN LA CIUDAD DE RÍO CUARTO

Según datos provistos por la Secretaría de Economía de la Ciudad de Río Cuarto, existen 12.142 contribuyentes registrados.

La categorización de las empresas que desarrollan actividad en la ciudad de Río Cuarto está confeccionada a los fines tributarios y se rige por lo dispuesto en el Código Tributario y la ordenanza Tarifaria Vigente.

A continuación se detallan las cantidades de contribuyentes agrupados por categoría y por actividad:





## **II. B – RECURSOS HUMANOS**

### **LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos.

La tarea de la Administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como: personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente posible los objetivos determinados.

Los recursos humanos son las personas que integran, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea.

El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen, las personas cumplen diversos roles dentro de la organización.

El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en los balances de las empresas y que, poseen un impacto importante en el desempeño de éstas.

El capital humano es intangible y evasivo. El personal, no las organizaciones, poseen su propio capital humano. Si individuos valiosos abandonan la empresa, se llevan consigo su capital humano y así se pierde cualquier inversión hecha por la empresa en capacitarlos y desarrollarlos.

La administración de recursos humanos se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño. Si bien se verifica en la realidad que las áreas de Recursos Humanos se encuentran más frecuentemente en grandes organizaciones o en empresas multinacionales, esto no significa que las pequeñas o medianas empresas no puedan o deban contar con estas áreas en sus estructuras. Una pequeña empresa puede tener en orden los temas relacionados con su personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una empresa de mayor tamaño.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa al medio que permite a las personas que colaboran en ellos alcanzar los objetivos individuales seleccionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Estos individuos se llaman gerentes de líneas porque tienen autoridad y responsabilidad formal para alcanzar los objetivos

primarios de la empresa; aunque participan en la administración de recursos humanos, no son administradores de recursos humanos.

Un administrador de recursos humanos es un individuo que normalmente desempeña funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlos a manejar asuntos de recursos humanos. Es decir, el administrador de recursos humanos es responsable principalmente de coordinar la Administración de Recursos Humanos para ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

Administrar adecuadamente los recursos humanos de una empresa servirá para<sup>4</sup>:

- ✓ No emplear a personas equivocadas (que no respondan al perfil requerido).
- ✓ Evitar rotaciones no deseadas de personal.
- ✓ Evitar tener personal insatisfecho.
- ✓ Evitar tener personas no comprometidas con la gestión.
- ✓ Evitar tener personas no capacitadas en las distintas posiciones.
- ✓ Evitar que las personas crean que su salario no es justo.
- ✓ Evitar que las personas pierdan el nivel que tenían en el momento de su incorporación.
- ✓ Encontrar a la persona adecuada para reemplazar a otra dentro de la empresa.

## **CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos es contingencial, pues depende de la situación de la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional a cerca del hombre y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varían también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí su carácter contingencial de la

---

<sup>4</sup>Alles Martha. 2015. 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Ediciones Gránica.

administración de recursos humanos, cuyas técnicas son altamente flexibles y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico<sup>5</sup>.

## **CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos está influida por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana. La administración de recursos humanos es un área en la que se necesitan de otras disciplinas que aportan conocimientos para realizar la administración de recursos humanos. Así tenemos conceptos como: aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, plan de carreras, diseño de cargos, satisfacción en el trabajo, salarios y obligaciones sociales, interpretación de las leyes laborales, estadísticas y registros, etc.

Algunas técnicas de la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización como a aspectos externos o ambientales.

Entre las técnicas utilizadas en el ambiente externo, se pueden enumerar las siguientes:

1. Investigación de mercado de recursos humanos.
2. Reclutamiento y selección.
3. Investigación de salarios y beneficios.
4. Relaciones con el sindicato.
5. Relaciones con instituciones de formación profesional.
6. Legislación laboral.

Dentro de las técnicas utilizadas en el ambiente interno se pueden enumerar las siguientes:

1. Análisis y descripción de puestos.
2. Evaluación de cargos.
3. Capacitación.

---

<sup>5</sup>Chiavenato, Idalberto. 2001. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Quinta edición.

4. Evaluación de desempeño.
5. Política salarial.
6. Seguridad e higiene.

También existen algunas técnicas de administración de recursos humanos que se aplican directamente a las personas y otras que se aplican indirectamente a las personas.

Técnicas de administración de recursos humanos aplicadas directamente sobre las personas:

- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Selección.
- ✓ Integración.
- ✓ Evaluación de desempeño.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Desarrollo de recursos humanos.

Técnicas aplicadas indirectamente sobre las personas a través de:

1. Cargos ocupados:
  - ✓ Análisis y descripción de cargos.
  - ✓ Evaluación y clasificación de cargos.
  - ✓ Higiene y Seguridad.
  
2. Planes genéricos.
  - ✓ Planeación de recursos humanos.
  - ✓ Banco de datos.
  - ✓ Plan de beneficios sociales.
  - ✓ Plan de carrera.
  - ✓ Administración de salarios.

Por último, también existen técnicas de administración de recursos humanos que apuntan hacia la obtención y suministro de datos, en tanto que otras son decisiones que se toman con base en los datos.

## **FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES DE RECURSOS HUMANOS**

Los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración de recursos humanos, este sistema cuenta con seis áreas funcionales.

### **1 – Planeamiento, reclutamiento y selección de recursos humanos**

Una organización debe tener individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos definidos con el fin de poder alcanzar sus objetivos.

La planeación de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa.

La selección es el proceso por el cual la empresa elige entre un grupo de solicitantes a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes.

### **2 – Desarrollo de recursos humanos**

El desarrollo de los recursos humanos ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos. Es necesaria porque las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando. Además, el mejoramiento continuo es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva.

El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan a la organización y continuar durante toda su carrera. También están incluidos dentro

del desarrollo de recursos humanos, la planeación de carrera y la evaluación de desempeño.

La planeación de carrera es el proceso en el que se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios para alcanzarlos. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no deben ser cosas separadas y diferentes. En este sentido las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Mediante la evaluación de desempeño son valorados los empleados y equipos para determinar cómo están desarrollando las tareas asignadas. A su vez la evaluación de desempeño proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, lo que les permitirá convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

### 3 – compensaciones y prestaciones

Un sistema de compensación bien pensado proporciona a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que hacen para alcanzar los objetivos organizacionales.

El término compensación comprende toda remuneración que los individuos reciben como resultado de su empleo.

La remuneración puede ser una o una combinación de los siguientes conceptos:

**Pago:** dinero que recibe una persona por desempeñar un puesto.

**Prestaciones:** remuneraciones financieras adicionales, además del salario base, que incluyen vacaciones pagas.

**Remuneraciones no financieras:** son remuneraciones no monetarias como el placer del trabajo desempeñado o un ambiente agradable de trabajo.

#### 4 – Seguridad e Higiene

La seguridad implica la protección de los empleados respecto de las lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo.

La higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental.

Estos aspectos del trabajo son importantes porque las personas que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo para la organización.

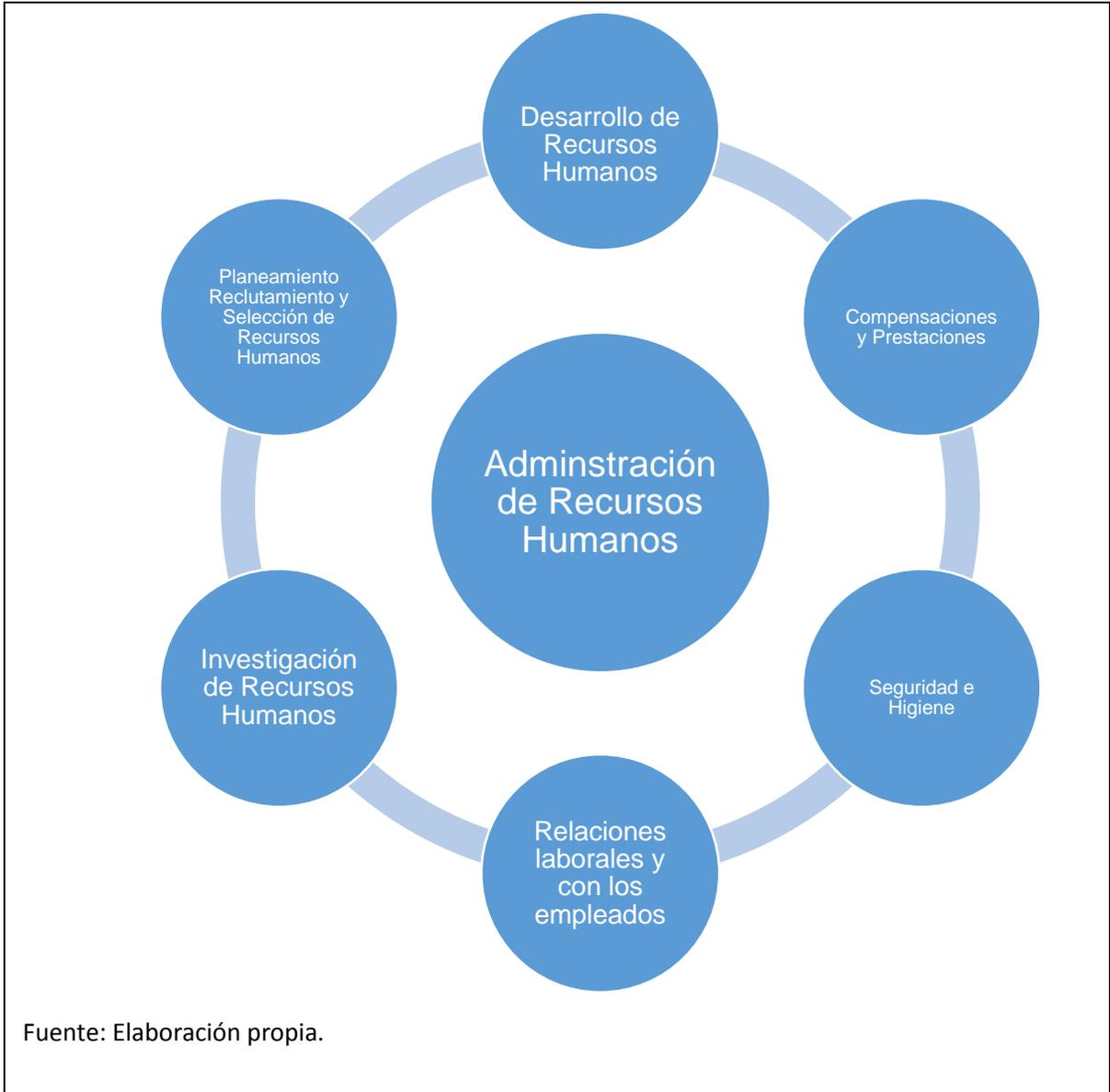
#### 5 – Las relaciones laborales y con los empleados

La legislación exige que la organización reconozca a un sindicato y negocie con él de una buena fe si los trabajadores de la empresa desean que ese sindicato los represente. Aunque también es importante el desarrollo de sistemas efectivos de relaciones con los empleados por parte de la empresa.

#### 6 – Investigación de recursos humanos

La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar una fuerza de trabajo más productivo y satisfecho.

Las áreas funcionales de la administración de recursos humanos no están separadas ni son diferentes, sino que están íntimamente interrelacionadas como puede observarse en la figura siguiente:



## **LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF**

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo que significa que cada gerente o jefe administra el personal que trabaja en el área de su desempeño. Cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, lo que implica autoridad para decidir, actuar y ordenar. También tiene responsabilidad de línea con sus subordinados. Por esta razón existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener sólo un gerente, la contraparte de este principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados.

Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de administrar a su personal y para que las jefaturas actúen de modo uniforme de acuerdo con un patrón frente a sus subordinados, es necesario un organismo de staff, de asesoría y consultoría, que proporcione la orientación debida, las normas y reglamentos, las reglas y procedimientos acerca de cómo administrar a sus subordinados.

El organismo de staff debe prestar servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc. y hacer llegar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que puedan tomarse las decisiones adecuadas. Así la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea, de cada jefe y una función de staff, asesoría que el organismo de recursos humanos ofrece a cada jefe. Se pueden citar algunas responsabilidades de línea para los gerentes:

1. Colocar a la persona correcta en el lugar correcto (reclutar y seleccionar).
2. Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en el equipo.
3. Entrenar y preparar a las personas para el trabajo.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa.
5. Interpretar y aplicar las políticas y los procedimientos de la organización.
6. Desarrollar las habilidades y las competencias de cada persona.

7. Proteger la salud y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas.

Estas responsabilidades en las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea las asumen sin asistencia interna o externa, algunas a medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa, es por ello por lo que comienzan a necesitar de la ayuda de la consultoría de un staff de administración de recursos humanos. A partir de ahí, la administración de recursos humanos se convierte en una función especializada de staff.

## **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Paralelos a los objetivos de las empresas, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la administración de los recursos humanos son los siguientes:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión: es el principal objetivo de la administración de recursos humanos, ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y a realizar su misión.
2. Proporciona competitividad a la organización: saber crear, desarrollar, aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la administración de recursos humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas: este objetivo implica construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas). Preparando y capacitando constantemente a las personas, brindándoles reconocimiento, no sólo monetario, para mejorar e incrementar su desempeño las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

4. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas: para que las personas sean productivas, deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: la calidad de vida en el trabajo se refiere a la libertad y autonomía para tomar decisiones al estilo de administración, el ambiente de trabajo agradable, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo, etc. Un programa de calidad de vida en el trabajo consiste en estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo.
6. Administrar e impulsar el cambio: los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos traen nuevos enfoques que deben tenerse en cuenta para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización.
7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables: todas las actividades de la administración de recursos humanos deben ser justas, transparentes, confiables y éticas. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Tanto las organizaciones como las personas deben seguir normas éticas y de responsabilidad social.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo: significa cuidar a las personas y cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.

## **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA**

Mediante encuestas dirigidas a los responsables de la dirección de diversas empresas de la Ciudad de Río Cuarto se busca obtener datos relacionados con la administración de recursos humanos y a la existencia o no del departamento de recursos humanos dentro de las mismas.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema que se pretende abordar con el presente trabajo es la falta del departamento de recursos humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Río Cuarto.

¿Está definido y establecido el departamento de recursos humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de Río Cuarto?

¿El empresario PYME local le da la importancia que se merece el departamento de recursos humanos dentro de su empresa?

## **HIPÓTESIS**

Una importante cantidad de Pequeñas y Medianas Empresas de Río Cuarto no tienen desarrollado el departamento de recursos humanos.

## **OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Indagar la existencia del departamento de recursos humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas bajo análisis de la Ciudad de Río Cuarto.
- ✓ Si no tuvieran departamento de recursos humanos que funciones existen y quienes las cumplen.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Analizar las funciones generales del departamento de recursos humanos.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de las PYMES riocuartenses observadas.
- ✓ Identificar las deficiencias en la gestión de los recursos humanos y el valor profesional.

## **CAPÍTULO IV**

## **OBSERVACIÓN Y RESULTADOS**

Se realizó una encuesta a treinta empresas de la Ciudad de Río Cuarto y de distintos rubros (industria, comercio, construcción y servicios) con el objeto de recopilar datos relacionados con la administración de recursos humanos y a la existencia o no del departamento de recursos humanos dentro de las mismas.

Los datos se obtuvieron a través de una encuesta dirigida a los responsables de la dirección de las distintas empresas<sup>6</sup>. Dicha encuesta está compuesta por un cuestionario con preguntas de respuestas cerradas tendientes a recopilar información referida a los siguientes aspectos:

- ✓ Categorización de la empresa.
- ✓ Función de los RRHH.
- ✓ Administración de los RRHH:
- ✓ Desarrollo de los RRHH.
- ✓ Opiniones.

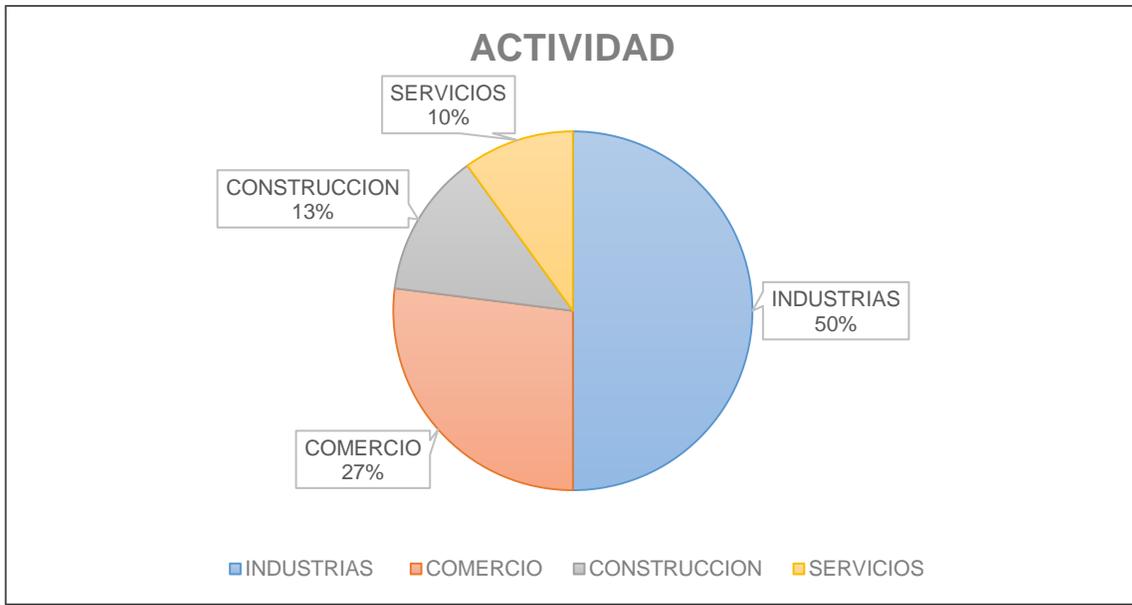
De acuerdo a la información obtenida de las organizaciones encuestadas, se pueden definir las siguientes características de la muestra de acuerdo a los diferentes parámetros:

### **CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Teniendo en cuenta la actividad principal desarrollada por las empresas observadas, el 50% corresponden a industrias, el 27% comercios, el 10% servicios y el 13% construcción.

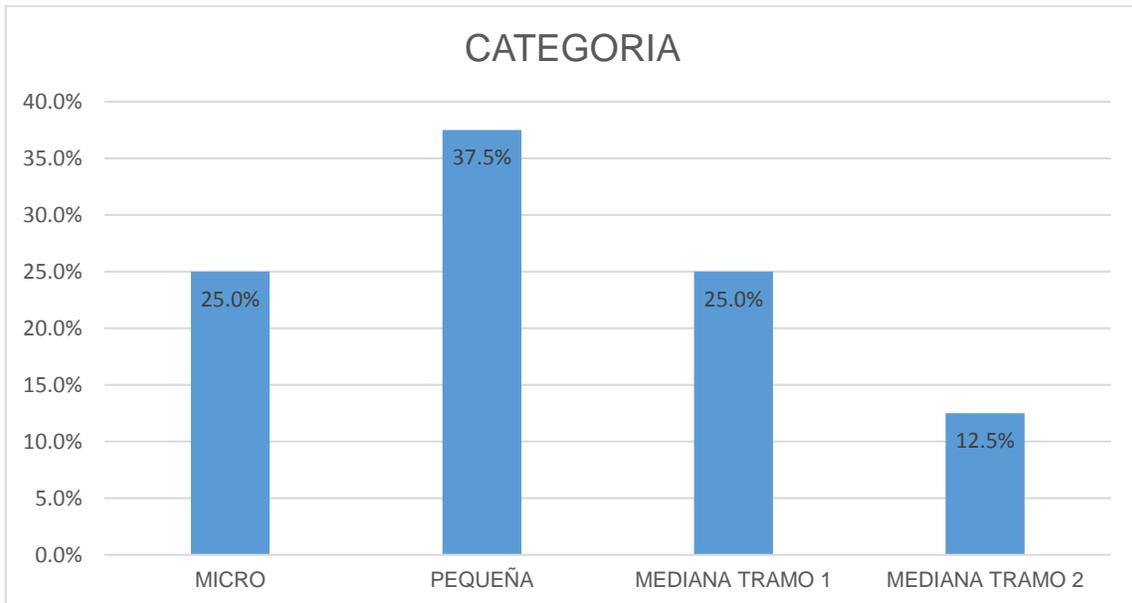
---

<sup>6</sup> En anexo se acompaña el modelo de encuesta.



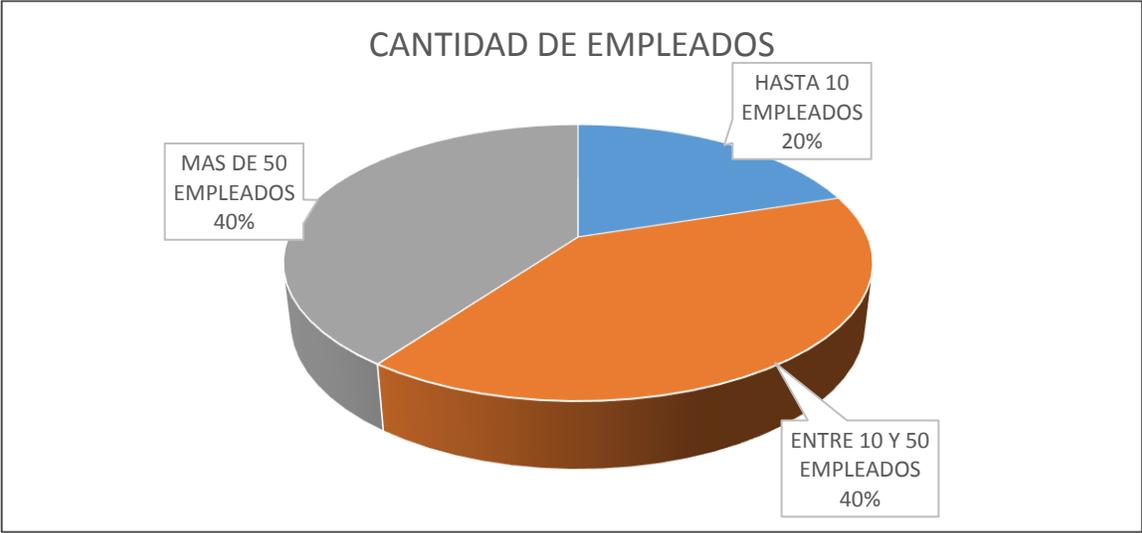
Fuente: Elaboración propia

Según la facturación anual el 25% de las empresas observadas son micro empresas, el 37,5% son pequeñas empresas, el 25% son medianas empresas tramo 1 y el 12,5% son medianas empresas tramo 2.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cantidad de empleados, el 20% de las empresas encuestadas tiene hasta 10 empleados, el 40% entre 10 y 50 empleados y más de 50 empleados el 40% restante de las empresas encuestadas.

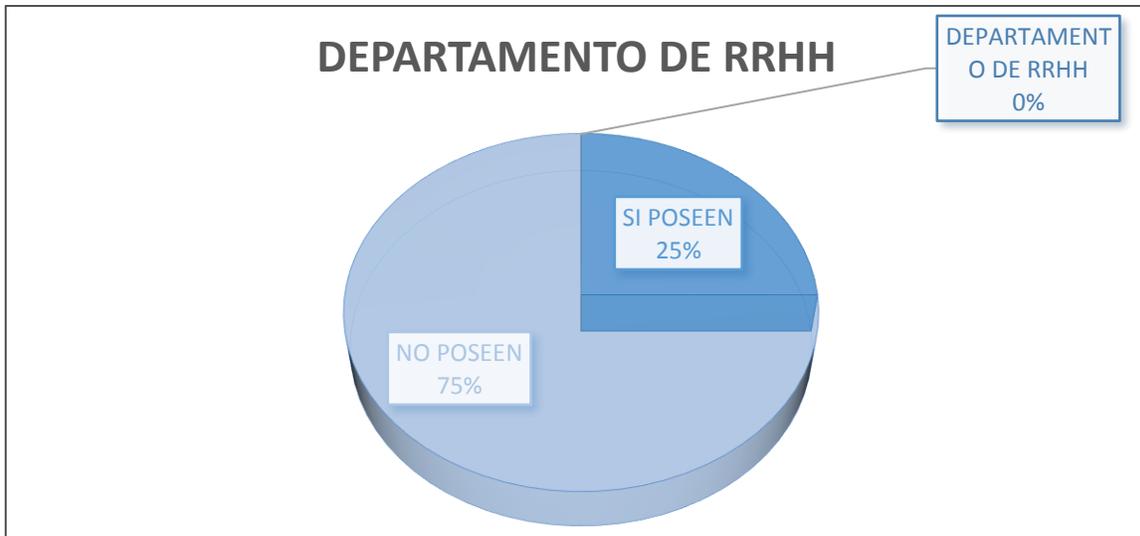


Fuente: Elaboración propia

## FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

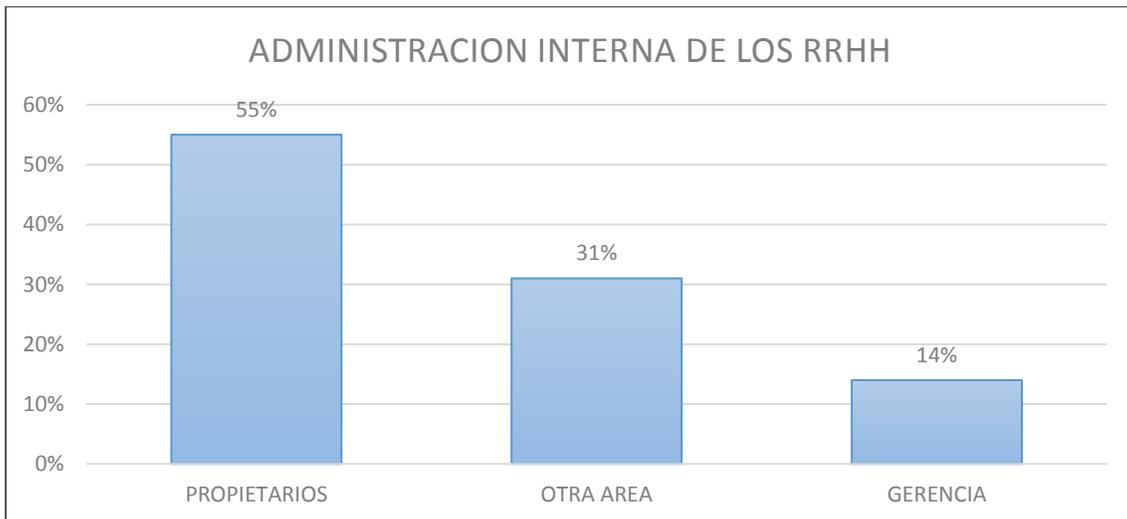
El 75% de las organizaciones encuestadas no poseen un departamento de recursos humano dentro de la organización, mientras que sí lo tienen un 25%.

Las empresas que si cuentan con un departamento de recursos humanos son las que se encuentran categorizadas como medianas (tanto de tramo 1 como de tramo 2) y cuentan con más de 50 empleados.



Fuente: Elaboración propia

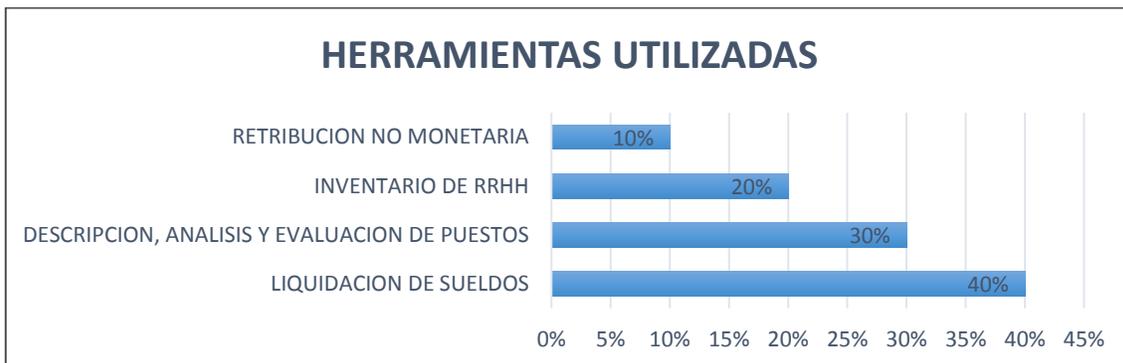
La administración interna de la función de recursos humanos independientemente de que exista o no un área específica, es llevada a cabo de la siguiente manera: por los propietarios o directivos el 55%, a nivel de gerencia el 14% y depende de otra área el 31%.



Fuente: Elaboración propia

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

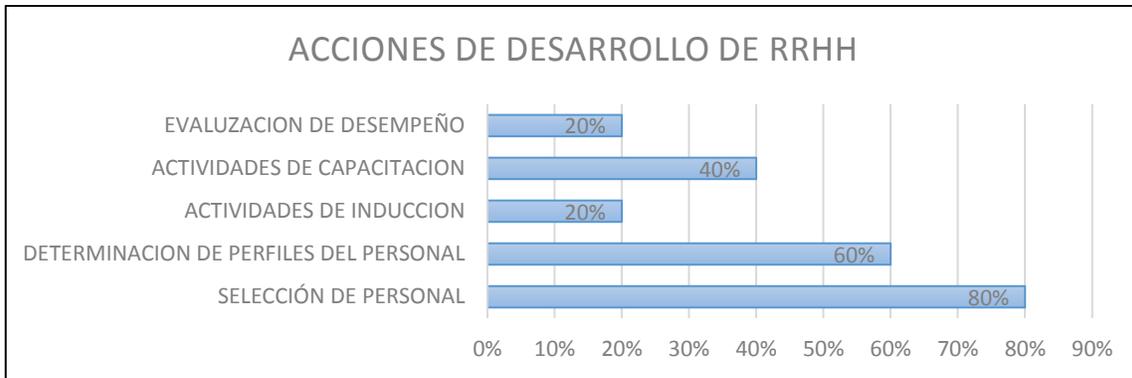
Dentro de las herramientas utilizadas para la administración de RRHH en las empresas encuestadas el 40% utilizan un sistema de liquidación de sueldos y cargas sociales, el 30% realizan descripción, análisis y evaluación de puestos, el 10% poseen un sistema de retribución no monetaria y un 20% realizan inventarios de RRHH.



Fuente: Elaboración propia

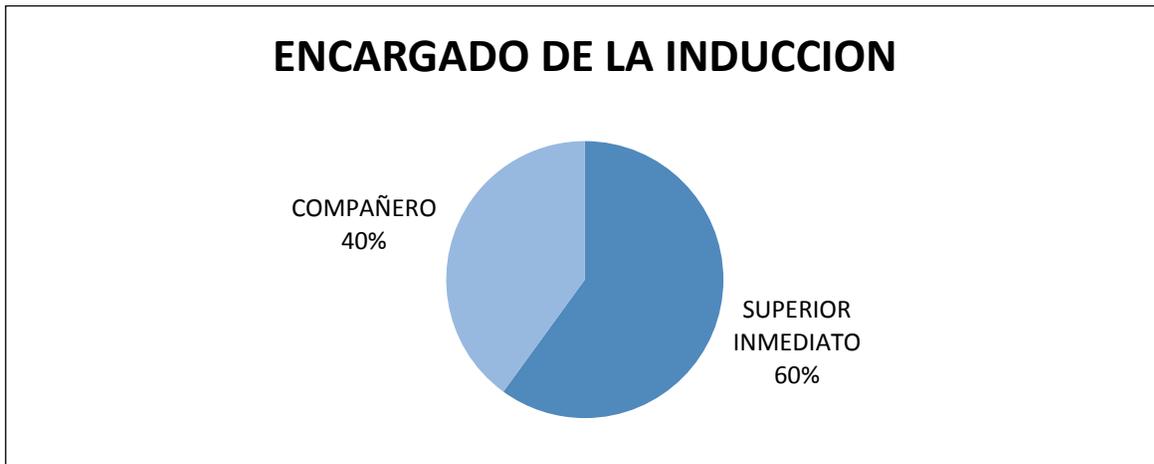
## DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de las empresas encuestadas, un 80% realizan actividades de selección de personal, un 60% determinan el perfil de personal requerido, un 20% realizan actividades de inducción, un 40% actividades de capacitación y un 20% realizan evaluaciones de desempeño.



*Fuente: Elaboración propia*

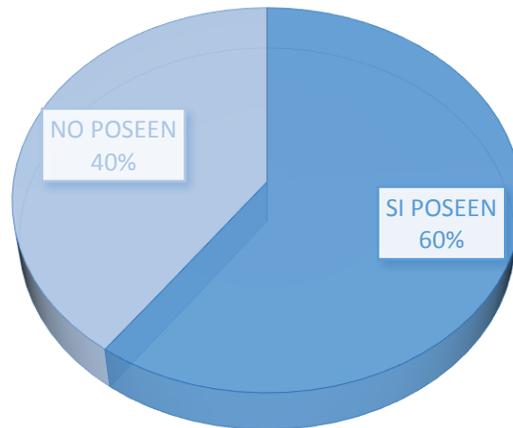
En las empresas que llevan adelante la inducción el encargado de la misma es en un 60% el superior inmediato y en un 40% el compañero.



*Fuente: Elaboración propia*

El 60% de las empresas encuestadas cuentan con descripción de puestos mientras que el 40% no tienen descripción de puestos.

## DESCRIPCION DE PUESTOS

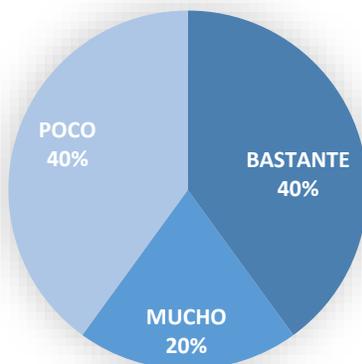


Fuente: Elaboración propia

## OPINIONES

De las opiniones recabadas con las encuestas respecto de la mejora en la gestión de la empresa que puede aportar la implementación de distintas herramientas de gestión de RRHH surge que para el 40% de los encuestados entienden que puede mejorar bastante, un 20% mucho y un 40% poco.

## MEJORA DE LA GESTION CON HERRAMIENTAS DE RRHH



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Las PYMES en la Argentina, y en la mayoría de los países del mundo, nacen como una pequeña unidad productiva, generalmente familiar. Por lo general las PYMES, al menos en sus primeros años, no formulan programas estratégicos de gestión de los recursos humanos.

Las PYMES en general no tienen desarrollado un departamento de recursos humanos y las que lo tienen, simplemente se ocupan principalmente de la tarea de liquidar sueldos. Por supuesto que en todas las organizaciones hay gestión de recursos humanos, aunque esta gestión no es llevada a cabo de manera sistemática, ni organizada bajo la forma de un departamento, sino de una manera muy rudimentaria e intuitiva.

Una caracterización típica de las actividades de gestión de recursos humanos en las empresas encuestadas son las siguientes:

- ✓ La mayoría de las PYMES encuestadas, un 75% no poseen un departamento de recursos humanos.
- ✓ Dentro de las herramientas utilizadas para la administración de recursos humanos: el 40% de las empresas encuestadas utilizan un sistema de liquidación de sueldos y cargas sociales, el 30% realizan descripción, análisis y evaluación de puestos, el 10% poseen un sistema de retribución no monetaria, el 20% realizan inventarios de RRHH.
- ✓ Caracteriza a las PYMES que sí cuentan con un departamento de RRHH ser las que se encuentran categorizadas como medianas, tanto tramo 1 como tramo 2 y cuentan, además, con más de 50 empleados.
- ✓ La administración interna de la función de RRHH es llevada a cabo principalmente por los dueños o directivos, en un 55% de las empresas encuestadas, mientras que en el 31% de las empresas encuestadas dependen de otra área y sólo en el 14% el departamento de RRHH tiene nivel de gerencia.

- ✓ Sólo el 30% de las empresas encuestadas realizan descripción, análisis y evaluación de puestos.
- ✓ Dentro de las empresas encuestadas, un 80% realizan actividades de selección de personal, un 60% determinan el perfil de personal requerido, un 20% realizan actividades de inducción, un 40% actividades de capacitación y un 20% realizan evaluaciones de desempeño.
- ✓ La inducción no se tiene planeada, sólo el 20% de las empresas encuestadas realizan actividades de inducción. En las empresas que llevan adelante la inducción el encargado de la misma es en un 60% el superior inmediato y en un 40% el compañero.
- ✓ De las opiniones recabadas con las encuestas respecto de la mejora en la gestión de la empresa que puede aportar la implementación de distintas herramientas de gestión de RRHH surge que para el 40% de los encuestados entienden que puede mejorar bastante, un 20% opinan que puede mejorar mucho y un 40% poco.

La gestión de los recursos humanos, en las PYMES, recae en el gerente, quien a menudo no percibe la función de RRHH como un área importante para el negocio. El principal motivo que esgrimen las PYMES es que contratar a un especialista representa un costo que no pueden asumir.

Para el caso de las PYMES es fundamental que el dueño o director de la empresa tenga en claro cuáles son las tareas que deben cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, habilidades de comunicación y de trabajo en equipo. En definitiva, que la persona a ingresar sea la adecuada para el puesto a cubrir.

Dejar la gestión de personas en manos del director general o gerente, cuyas especialidades y capacidades son otras, supone que la política de RRHH se limite a cuestiones meramente administrativas y, a lo sumo, alguna acción de nivel formativo.

Si bien se verifica en la realidad que el departamento de RRHH se encuentra más frecuentemente en grandes empresas o en empresas multinacionales, esto no significa que las Pequeñas o Medianas Empresas no puedan contar con estas áreas en sus estructuras.

La gestión de los recursos humanos no es sólo un tema de multinacionales y grandes empresas. Las Pequeñas y Medianas Empresas pueden tener en orden los temas relacionados con su personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una organización de mayor tamaño.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. 2015. 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires, Editorial Granica.

Alles, Marta.

Chiavenato, Iadualberto. 2001. Administración de recursos humanos (5ª. ed.). Santa Fe de Bogota, Mc Graw Hill. Quinta edición.

Cleri, Carlos. 2007. El libro de las PYMES. Buenos Aires, Editorial Gránica.

Fundación Observatorio PYME. 2013. Informe especial: Definiciones de PYME en Argentina y el resto del mundo.

Gilli, Juan Jose y Tartabini, Amalia M. 2013. Organización y Administración de Empresas. Buenos Aires, Ediciones del Centro Cultural y de la Cooperación Floreal Gorini.

Lopes Chanez, Francisco Javier. 1996. La administración de RRHH en las PYMES. Ediciones Universo.

Martinez, Sergio Gabriel. 2013. Gestión de Recursos Humanos en PYME. Cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Buenos Aires, Universidad Blas Pascal.

Páginas Web consultadas:

<http://w.w.w.observatoriopyme.org.ar>

[http://w.w.w.diariojornada.com.ar/188639/economia/las\\_pymes\\_representan\\_el\\_47\\_de\\_la\\_economia\\_argentina/](http://w.w.w.diariojornada.com.ar/188639/economia/las_pymes_representan_el_47_de_la_economia_argentina/)

[http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos\\_analisis/](http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_analisis/)

## ANEXOS

### 1 – INFORMACIÓN MUNICIPAL



GOBIERNO DE  
RÍO CUARTO

**SECRETARÍA DE ECONOMÍA**  
**Dirección General de Recursos**

Expediente Ref.: 55427-O-2017

**Asunto:** Solicita información relacionada sobre las Pymes existentes en la ciudad, para realizar una tesis de especialización en Gestión de PyMes.-

Atento a lo solicitado mediante expediente de referencia, se le informa que la categorización de las empresas que desarrollan actividad en la ciudad de Río Cuarto, está confeccionado a los fines tributarios y se rige por lo dispuesto en el Código Tributario y la Ordenanza Tarifaria Vigente.

A continuación se detallan las cantidades de contribuyentes agrupados por Categoría y por Actividad, registrados en nuestra base de datos al 30/09/2018\*:

Contribuyentes por Categoría	Cantidad
Grandes Especiales	108
Grandes	745
Medianos	3.619
Exentos	1.331
Régimen Fijo	6.339
<b>TOTAL</b>	<b>12.142</b>

Contribuyentes por Actividad	Cantidad
Depósito sin Venta	15
Oficina Administrativa	439
Comercio General	5.452
Servicios	5.847
Industrias	389
<b>TOTAL</b>	<b>12.142</b>

Saluda a Ud. atentamente,

  
CR. FEDERICO R. SCHEURER  
Director Gral. de Recursos



### 3 – ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 En el área de RRHH se utilizan las siguientes herramientas:

a. Descripción, análisis y evaluación de puestos	
b. Inventario de RRHH	
c. Sistema de Liquidación de Sueldos y Cargas Sociales.	
d. Sistema de Retribuciones Variables.	
e. Sistema de Retribuciones no monetarias.	
f. Otros.	
g. Ninguno	

### 4 – DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 El área de RRHH realiza las siguientes acciones:

a. Actividades de selección de personal	
b. Determinación de perfiles del personal.	
c. Actividades de Inducción.	
d. Actividades de Capacitación.	
e. Evaluación de Desempeño.	

4.2 ¿Quién realiza la Inducción?

A – Superior Inmediato	B - Compañero
------------------------	---------------

4.3 ¿La empresa cuenta con descripción de puestos?

A – SI	B – NO
--------	--------

### 5 – OPINIONES

	COSTOS ELEVADOS	POCO UTIL	NO ES NECESARIO PARA LA GERENCIA	FALTA DE CAPACITACIÓN PARA UTILIZARLO	OTRO (DESCRIBIR)
Descripción de Puestos					
Inventario de RRHH					
Selección de Personal					
Inducción					
Capacitación					
Desarrollo					
Evaluación de Desempeño					
Política de Remuneración					
Planeación Estratégica					
Medición de la Gestión					
Políticas de RRHH					

5.2 ¿En qué medida considera que puede mejorar la gestión de la empresa si e implementaran algunas de las herramientas antes mencionadas?

A – Mucho	
B –Bastante	
C – Poco	
D - Nada	