aset

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

Buenos Aires | 13-16 de agosto de 2003

6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

Los trabajadores y el trabajo en la crisis

6° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

aset
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

6° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

Ponencia

DE CONSULTORAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL A CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS. PASOS DE UNA TRANSFORMACIÓN.[1]

Área temática: Modalidades de intermediación en los mercados de trabajo

Autora: Lic. Elsa Elena Montauti (psielsa@attglobal.net)[2]

Agosto de 2003

Probablemente el aspecto más importante de la actividad que este trabajo se propone indagar tiene su origen en la "colocación" propiamente dicha de trabajadores que se remonta a períodos muy lejanos de la historia de la humanidad, derivada de la intermediación[3].

Entre las dos Guerras Mundiales el Servicio Público de Empleo funcionó con altibajos (en los países de Europa) debido, por un lado, a la falta de continuidad de las políticas de empleo y, por otro, por el aislamiento respecto de la "economía industrial" en que cayeron. Quedaron claramente marcadas las dificultades que tenían para articular la

---

[1] Este trabajo se deriva de la tesis en la que está trabajando la autora "El rol de las consultoras de personal en el mercado de trabajo: nuevos criterios de búsqueda y selección", que, a su vez, se origina en el Proyecto de Investigación "Los intermediarios del mercado de trabajo y sus prácticas de reclutamiento y selección. Análisis comparativo Argentina y Francia" bajo la dirección conjunta del Dr. J. C. Neffa y F. E. Duvernay.

[2] Licenciada en Psicología, Investigadora Asociada CEIL-PIETTE-CONICET, Docente universitaria de grado y posgrado.

[3] Es conveniente definir qué se entiende por intermediación en el campo de los recursos humanos. El diccionario Enciclopédico Tomo 3, Editorial Hachette Castel, España, 1981 refiere: "*se entiende por intermediario que media entre dos o más personas y especialmente entre el productor y el consumidor de géneros o mercancías…*"

oferta y la demanda de manera dinámica y en consonancia con los requerimientos planteados. Es factible que, en parte, ello también se debiera a cierta escasez de mano de obra calificada justamente como secuela de la guerra.

A raíz de la identificación de estos problemas, durante la Segunda Guerra Mundial tanto en los países en conflicto como en los neutrales, se tendió a fortalecer el Servicio Público de Empleo, con el fin de poder solucionar las demandas y conflictos que surgían en el sistema productivo a partir de la misma guerra.

Al momento de finalización de la última conflagración mundial, los Servicios Públicos de Empleo tuvieron un momento de auge en los países europeos ya que habían alcanzado una mejor articulación con el "mundo real del trabajo". Además, era necesaria la mano de obra en forma inmediata para facilitar la reconstrucción y poder responder al impulso económico del momento.

Pero este monopolio reafirmado en diversos encuentros y declaraciones de la OIT en los que se propugnaba la desaparición o el estricto control de las "agencias privadas de intermediación" no fue aceptado por todos los países europeos y los Estados Unidos de Norteamérica. Estos entendían que adquiría importancia no centralizar la gestión del mercado del empleo en manos del Estado y que por lo tanto era legítimo delegar en dichas agencias este quehacer.

En los ´60 hay una mayor presencia y aceptación de los intermediarios, así como una delimitación del servicio ofrecido para cubrir posiciones eminentemente técnicas y con alto grado de especialización.

El crecimiento de su quehacer inicial se encuentra, esencialmente, en la ampliación del espectro de servicios al reclutamiento y la selección, que pasa de centrarse en seleccionar cargos técnicos y de conocimientos específicos a la (selección) de altos ejecutivos y otras posiciones en las diversas áreas y niveles dentro de la estructura organizativa.

En el diccionario de Términos Ocupacionales de N. E. Shields, editado por Jist Works, Inc., USA, 1994, se define al intermediario como: "*un individuo que actúa como agente entre dos personas o grupos para alcanzar un arreglo en una disputa, negociar un acuerdo…estar entre, que es una acción más informal*"

En este sentido, las consultoras en selección de personal se distinguían por la orientación de su especialización según el segmento de buscadores al que se dirigían: secretarias bilingües, especialistas en áreas comerciales, de ventas o administrativas, mandos medios, ejecutivos de alto nivel de especialización y personal de dirección. Así también, a los sectores de la economía: bancos y finanzas, productivos, administración y servicios, entre otros.

Resumiendo, cerca del fin de la primera parte del siglo XX se fueron diferenciando actividades de ese tronco común en consonancia con el crecimiento industrial, las mejoras tecnológicas y la necesidad de aumento de la producción, sobre todo en Estados Unidos de Norteamérica.

De tal modo, el reclutamiento y la selección de personal se distinguieron de la función de la colocación que, a su vez, fue perdiendo importancia. Las acciones realizadas por estas consultoras tenían como eje la vinculación de la oferta y la demanda de personal pero sin hacerse cargo de la colocación, cuestión que quedaba en manos de las empresas clientes.

En términos generales, este quehacer refiere a la delegación que hace el demandante de fuerza de trabajo en un tercero de la búsqueda de personal "clave" para la organización productiva, desde el punto de vista de la calificación, la idoneidad y las competencias suficientes para ocupar un cargo.

Estas instituciones intermediarias cumplen un rol articulador entre los perfiles demandados por las empresas para la búsqueda de personal y la oferta de fuerza de trabajo disponible.

No queda duda de que el rol que desempeñan las consultoras en el desenvolvimiento del mercado de trabajo[4] es importante puesto que entre las diversas maneras de acceder a un empleo por parte de la fuerza de trabajo está la que ofrece este tipo de consultoría.

[4] A pesar del uso "natural" de dicha definición, el trabajo no es una mercancía, pero se utiliza esta denominación para describir el proceso mediante el que se determinan: el volumen total del empleo, los

En la implementación aplican criterios propios de la especialidad para interpretar las necesidades relevadas para la cobertura de puestos y ciertas metodologías para buscar y preseleccionar la potencial fuerza de trabajo.

Los requisitos que deben cumplir los postulantes para ser reclutados y seleccionados se han ampliado y son cada vez más exigentes. Las transformaciones verificadas en las formas de organización, han modificado los perfiles demandados por las empresas, siendo necesarias nuevas calificaciones y competencias adecuadas a los nuevos procesos de trabajo. Estos requerimientos determinan que sólo un segmento peculiar de los buscadores de empleo sea el que incluya dentro de sus estrategias de búsqueda su postulación en este tipo de instituciones intermediarias.

Los factores presentes en este contexto muestran que la búsqueda de empleo es un proceso complejo y dificultoso para el individuo y que el papel que juega la demanda de fuerza de trabajo es determinante respecto del de los oferentes. Es factible que una consecuencia de esta asimetría lleve a que no siempre se presente una esperable transparencia en el mercado de trabajo para permitir a los buscadores orientar sus acciones en el mismo.

Por otra parte, casi contemporáneamente, se registra el surgimiento, de la actividad de empleo temporario en los Estados Unidos de Norteamérica la que es prontamente difundida en diversos países del mundo para dar una rápida respuesta a ciertas necesidades productivas estacionales con una cobertura contractual finita.

Otra área que surge casi en simultáneo, desde fines de 1960, son las empresas orientadas a la asistencia para la reinserción laboral, si bien evolucionan en forma lenta lo hacen de manera creciente, como efecto del impacto que implicó la desvinculación de personal que ocupaba posiciones estratégicas. Su función específica ha sido el asesoramiento a los profesionales desvinculados debido a reestructuraciones, reducción de

---

salarios, su distribución entre sectores y ocupaciones y condiciones de trabajo (Fuente: Informe IV (1) OIT, Conferencia Internacional del Trabajo 85° reunión, 1997.

costos o bien por desajustes entre sus habilidades y los nuevos requerimientos organizacionales. La implementación de esta política organizacional tuvo por objeto minimizar los efectos del despido tanto hacia el interior de la empresa como en el público consumidor en un contexto en el que, si bien la cesantía aún era considerada consecuencia de una sanción o una deslealtad también podía tener un costado amenazante hacia los demás empleados o brindar una imagen negativa en el mercado y favorecer a los competidores.

Desde 1980 en adelante la presencia de una multiplicidad de factores, consecuencia de los profundos cambios en la economía mundial, entre los que se pueden mencionar: la política de flexibilización laboral, los cambios en las estructuras de calificaciones, los cambios en la organización debido a las tecnologías informáticas y organizativas, modificaciones en las estrategias de negocio, que muchas veces confluyen en nociones como "reingeniería", "downsizing" llevaron a que este tipo de servicios denominado habitualmente como "outplacement" tuviera un crecimiento significativo siempre basado en las políticas empresariales ya mencionadas. Este es un asesoramiento que no garantiza la reinserción laboral o el éxito en una actividad independiente pero pretende brindar herramientas para mejorar la empleabilidad de las personas afectadas.

Como es factible apreciar hasta aquí aparece una diversificación en los servicios pero articulada con una diferenciación en cuanto a la prestación. Es decir que mostraban una especialización en su oferta.

Ahora bien, hacia fines de la década del '80 y con mayor intensidad en los '90 diversas cuestiones llevaron a que las consultoras en selección de personal incluyeran el asesoramiento en el desarrollo de la carrera, el servicio de apoyo a la desvinculación laboral y la capacitación como "servicios adicionales" destinados a sus clientes, mutándose en Consultoras en Recursos Humanos.

Argumentando que la mayor complejidad del funcionamiento del mercado laboral y el de los recursos humanos, los cambios en la interacción entre actores, así como sus

propias necesidades y la necesidad de "fidelizar" al cliente, las consultoras justifican su decisión de ampliar su oferta de servicios tanto para las empresas como para los buscadores de trabajo, entre las que se cuentan:

- Información sobre la situación de la oferta y la demanda del mercado de trabajo según las profesiones y los niveles de educación formal y de calificaciones.
- Estudios comparativos de salarios en el mercado.
- Capacitación en la búsqueda del primer empleo (para los jóvenes que buscar insertarse).
- Planificación de la carrera profesional (desde el punto de vista del buscador de empleo).
- Evaluación del personal en situaciones de reconversión, fusión o cambio productivo.
- Programas de desvinculación asistida (outplacement).
- Colocación de becarios y pasantes
- Evaluación de potencial
- Evaluación del clima organizacional y/o anticipación de riesgos

Revisar la ampliación de la oferta de servicios tiene importancia ya que puede permitir comprender es si está anclada en sus necesidades de supervivencia o con un análisis y diagnóstico eficaz de las necesidades reales de las empresas a las que atienden como producto de la reducción de las áreas de Recursos Humanos, así como de la evolución del mercado de trabajo.

Más arriba se señalaron algunas de las transformaciones ocurridas en las empresas, principalmente, medianas y grandes, que llevaron en las últimas décadas, a procesos de

reingeniería y achicamiento de su estructura que se reflejaron, en parte, como un proceso de tercerización de actividades y funciones caracterizadas como "no centrales" para las necesidades propias de la organización y del desarrollo del trabajo.

Entonces, en este proceso se dio la externalización de áreas definidas como no estratégicas para su funcionamiento. A las actividades de reclutamiento y selección de personal que originalmente desarrollara el área de Empleo y que ya habían sido transferidas, en forma progresiva, a entidades intermediarias, tales como las consultoras en selección de personal y a Empresas de Trabajo Temporario en la búsqueda de mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos se sumaron otras vinculadas con la gestión global de la mano de obra.

A pesar de no ser un objetivo de este trabajo, tiene sentido mencionar que a los cambios en la tecnología de información y de organización se suman los cambios en la perspectiva acerca del recurso humano como parte de las organizaciones.

A su vez, la reforma del papel del Estado, las transformaciones organizacionales y la creciente globalización de la economía, han generado un número significativo de desocupados con altas calificaciones que se vuelca al mercado de trabajo. Dadas las características de su perfil: profesionales con un alto grado de especialización hace que en principio busquen reinsertarse en condiciones similares y al no poder satisfacer esta expectativa una parte de ellos se transforma en "consultores independientes" ofreciendo sus servicios a las consultoras (en muchos casos de las que fueron "clientes").

Un sector de los mismos consultores en principio no apoyó la diversificación de la oferta por los posibles peligros de empobrecimiento que la tarea central podía sufrir al tener que modificar el perfil de sus empresas e incorporar áreas que no manejaban con tanta fluidez.

En ese sentido, algunos de los entrevistados la ven como una estrategia poco efectiva ya que son servicios solicitados con menor frecuencia y que pueden producir interferencias con el servicio principal que es el de búsqueda y selección de personal. Especialmente

apuntan en esa observación al servicio de outplacement (desvinculación laboral) por las expectativas que en sí mismo genera.

Sin embargo, la profundización de la crisis que azotó a la Argentina entre mediados de 2001 y mediados de 2002 impactó en el quehacer y la continuidad de las consultoras. Esto incidió en el cierre de aquellas que no pudieron soportar estos embates, así como en la fusión de otras para lograr su supervivencia. En todas hubo reducción de personal y se modificaron las formas de contratación del mismo (free lance, por proyecto), reduciendo sus propias estructuras al mínimo necesario.

En esos momentos de tan fuerte recesión, la labor de búsqueda y selección de personal se vio minimizada y, hasta en ciertos momentos, paralizada. La lectura de los escenarios laborales que se presentaban incrementó la oferta de "otros servicios" sobre todo aquellos vinculados a lo que genéricamente se pude relacionar con "las problemáticas del clima organizacional" (stress, adicción al trabajo, uso de psicofármacos, presiones extralaborales, entre otros), algo alejados del núcleo de la gestión de recursos humanos pero de imprescindible abordaje para lograr cierta eficacia en su funcionamiento.

En conclusión: los cambios en la presencia y acción del Estado en la economía y las modificaciones en las organizaciones (tecnológicas, estratégicas y organizativas) produjeron transformaciones en las relaciones dadas en el mercado de trabajo y en las acciones provenientes de los actores involucrados en lo que hace a la gestión de la mano de obra.

En el caso de las Consultoras en Selección de Personal fueron ocupando espacios dejados, en algunos casos por omisión, por los otros agentes implicados.

A esto se suma el fuerte incremento de la precariedad de las condiciones del intercambio en el mercado de trabajo en tiempos recientes en nuestro país, en un contexto altamente recesivo y con modificaciones profundas tanto en la macro como en la microeconomía. Esto condujo a acciones de supervivencia a través de fusiones, ampliaciones de servicios y oferta de otros menos tradicionales por parte de las Consultoras con escasa resistencia de sus pares otrora críticos de esta conducta.

Bibliografía

- Acosta, M. C. y Vuotto, M.: Las organizaciones especializadas en recursos humanos y su desempeño en las búsquedas laborales, Ponencia II Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, febrero de 2000

- Anderson, N. y Herriot, P.: International Handbook of Selection and Assesment, John Wiley & Sons Inc., England, 1999

- Bessy, C.: Instituciones y mercado de trabajo. Serie Seminarios Intensivos de Investigación - Documento de Trabajo - PIETTE, 1999.

- Del Río, E., Jover, D., y Riesco, L.: Formación y empleo. Estrategias posibles, Paidós, España, 1991

- Kenny, R.: La búsqueda de altos ejecutivos en la actualidad, X Revista de Administración de Empresas, Buenos Aires, 1973

- Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J.: Psicología de las organizaciones, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1993

- Lawrence, P. y Lorsch, J.: Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción, serie Desarrollo Organizacional de Addison-Wesley Iberoamericana, USA, 1991

- Lichtenberger, Y.: Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación, Documentos para seminarios No. 7, PIETTE del CONICET, Buenos Aires, 2000

- Linhart, D.: La modernización de las empresas, Asociación Trabajo y Sociedad/PIETTE del CONICET, Buenos Aires, 1997

- Mandon, N. y Liaroutzos, O.: Análisis del empleo y las competencias: el método ETED, Lumen Humanitas y MTSS, Buenos Aires, 1999

- Martens, L.: Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, OIT (Cintefor/OIT), Montevideo, 1996

- Neffa, J.C.: Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la Teoría de la Regulación, Asociación Trabajo y Sociedad/PIETTE y Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1998

- OIT Conferencia Internacional del Trabajo - Trigésima Reunión, Ginebra 1947 "Organización del servicio de empleo" - OIT, Montreal 1946

- OIT Equipo Multidisciplinario (ETM) - San José - Costa Rica, 1998

- Schlemenson, A.: Análisis organizacional. Crisis y conflicto en contextos turbulentos, Paidós, Buenos Aires, 1993.

- Secciones "Empleos" y "Recursos Humanos" de La Nación y El Clarín, respectivamente.

- Testa, J. y otros: Laboratorio de análisis ocupacional. Encuesta a graduados universitarios. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

- Tokman, V. y Martinez, D.: “Los nuevos contenidos de la administración del trabajo y la modernización de los Ministerios de Trabajo en América Latina”, en Administración Laboral y Ministerios de Trabajo, OIT, 1997.

- Zuloaga Palencia, A.: La Psicología aplicada a la empresa – Escuela Superior de Psicología y Ciencias de la Educación – Universidad Nacional de Rosario – Editorial Estudiantil, 1971.