

CANALES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE NEUQUÉN

María Sol Ozino Caligaris*, Graciela Landriscini** y María Elisa Boess**
**Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, **Facultad de Economía y Administración
U.N. del Comahue*

RESUMEN:

El trabajo, presenta la descripción y análisis de uno de los aspectos indagados en el Relevamiento de Unidades Económicas de la Provincia del Neuquén 2002, operativo que estuvo a cargo de un equipo de trabajo integrado por: investigadores del proyecto sobre PyMES regionales de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, por profesionales y técnicos de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia del Neuquén, mediante convenio con el Centro Pyme de la Provincia del Neuquén.

Se presentan los resultados obtenidos, en cuanto a canales utilizados para reclutar personal, por algo más de 1700 empresas comerciales, industriales y de servicios de la provincia del Neuquén.

En un contexto provincial caracterizado por un crecimiento demográfico explosivo, en las últimas décadas, por un producto bruto geográfico con alta y creciente participación de la actividad hidrocarburífera, por una fuerte concentración poblacional en la ciudad capital y localidades vecinas, se descubre en este relevamiento que los canales más informales, tienen una fuerte preeminencia, por encima de los formales de antigua data y de los más recientes de tipo institucional. Dentro de este marco, se aprecia una significativa segmentación del conjunto estudiado, cuando la variable de corte es el tamaño.

Se hipotetiza, la posible “subsistencia” de mecanismos informales de reclutamiento basados en relaciones interpersonales, aún en empresas grandes, como una forma de disciplinamiento preventivo de la mano de obra.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta la descripción y análisis de uno de los aspectos indagados en el Relevamiento de Unidades Económicas de la Provincia de Neuquén 2002, operativo que estuvo a cargo de un equipo de trabajo integrado por: investigadores del proyecto sobre pymes regionales de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, por profesionales y técnicos de la Dirección de Estadísticas y

Censos de la Provincia del Neuquén, mediante convenio con el Centro Pyme de la misma provincia.

Se presentan los resultados obtenidos, en cuanto a canales utilizados para reclutar personal, por algo más de 1700 empresas comerciales, industriales y de servicios de la provincia del Neuquén. El conjunto de empresas seleccionado, incluye desde micro-emprendimientos hasta grandes empresas, ubicados en los trece municipios de más de 5000 habitantes que tiene la provincia, según el Censo Nacional 2001. Se excluyeron del relevamiento, los emprendimientos agrícolas y ganaderos, por estarse realizando de manera simultánea el Censo Agropecuario 2002.

En el conjunto del operativo se ha procurado indagar acerca de la dimensión de las empresas en cuanto al volumen de empleo y niveles de facturación, la estructura y modos de gestión de la fuerza de trabajo, la formación del personal y el modo de relacionarse de las empresas entre sí, entre otras cuestiones.

2. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

La humanidad viene asistiendo, en las últimas décadas, a un proceso de profundas transformaciones a escala internacional caracterizado por: la globalización de las actividades económicas, la modificación en las prácticas tecnológicas y productivas dominantes; y la transición a sociedades basadas en el conocimiento.

La globalización, se expresa en la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología, la cada vez mayor interconexión e interdependencia de los distintos espacios nacionales; y la transnacionalización creciente de los agentes económicos. Junto a este proceso, el dinamismo en la investigación y desarrollo, se traduce en cualitativas modificaciones en las prácticas tecnológicas y productivas dominantes, a partir de nuevos sistemas de organización de la producción, nuevas tecnologías y nuevos materiales. Ello impulsa la transición a “sociedades basadas en el conocimiento”, lo que convierte a la capacidad de innovación en el factor determinante del desempeño económico y competitividad de las firmas, regiones y naciones. (Dunning y Narula, 1997; Dunning y Hamani, 1997; Ernst, 1997; Oman, 1994; Coriat, 1992; OECD, 1991 y 1996; Kosacoff y López, 2000).

Tal como se deduce, de numerosas investigaciones y estudios de caso, dicho proceso de transformación, es complejo, avanza de manera desigual y asume características específicas, según sectores y regiones. Exige a las organizaciones productivas, un mayor grado de flexibilidad, mejoras en las capacidades de los trabajadores y la innovación en los procesos, productos y servicios. La adopción de las nuevas formas de organización productiva y la formación de habilidades de los recursos humanos, suelen traducirse, asimismo, en ganancias de productividad y competitividad en el ámbito de las firmas, en nuevas relaciones entre capital y trabajo; y en nuevas combinaciones entre el trabajo de concepción y el de ejecución.

Uno de los resultados más visibles de las nuevas condiciones, es la adopción de formas novedosas de desarrollo de los procesos de investigación, diseño, gestión, producción y

comercialización por parte de las firmas en los países desarrollados. En los países en vías de desarrollo, las firmas locales y las internacionales, asumen reestructuraciones internas, las que muchas veces están acompañadas de estrategias que incrementan las transacciones y los lazos con otras firmas, en orden de reducir costos, incrementar la especialización, ganar economías de escala y alcance y repartir riesgos. (OECD, 1996). En este escenario, se produce la “reemergencia” de las PyMEs, bajo tres modalidades estratégicas: el desarrollo de firmas “independientes”, de unidades proveedoras y subcontratistas de firmas de mayor tamaño, o a través de la expansión e intensificación de relaciones de cooperación y asociatividad en redes de PyMEs.

En todos los casos, la apertura e innovación fuerzan nuevas prácticas tecnológicas y organizativas, e imponen la utilización intensiva de mano de obra calificada. En tal sentido, la búsqueda de flexibilidad, velocidad y calidad, ha derivado en un replanteo de las relaciones de las empresas con los proveedores que acompañan el desarrollo de tendencias hacia un creciente nivel de subcontratación y tercerización. Las grandes firmas, buscan operar con bajo grado de integración vertical, apoyadas en proveedores con los que procuran mantener relaciones durables y de cooperación, e incluso le proporcionan asistencia técnica y financiera. Aparece entonces, una tendencia a la coordinación horizontal entre las firmas de una industria, para generar una mejor división del trabajo, en la cual la telemática y las firmas “red”, permiten combinar las ventajas de la gran escala en lo que hace a la coordinación con las de tamaño pequeño, para producir bienes y prestar servicios “a medida” acorde a la segmentación de los mercados. (OECD, 1992)

Las nuevas tecnologías, posibilitan dar respuesta a los rápidos cambios en las preferencias de los consumidores, a la producción “a pedido” y a una mayor velocidad en las entregas, como determinantes de la competitividad, junto a la creciente segmentación de los mercados.¹ Estas transformaciones, comportan un cambio de naturaleza sistémica, que afecta a la mayor parte de las ramas de producción de bienes y servicios; se extiende desde el proceso productivo hasta actividades y prácticas dominantes en las áreas de comercialización, diseño, ingeniería y organización empresarial. En este ambiente, las relaciones productor-proveedor, se benefician con las innovaciones en tecnologías de procesamiento de la información y la comunicación. Gracias a estos avances, la provisión externa se hace cada vez más eficiente, en términos de inventarios, costos de almacenamiento, programación, etc., vía la combinación de los sistemas de procesamiento de la distintas organizaciones que son parte de una cadena inter-firma integradas verticalmente. (Loveman y Sengenberger, 1991).

Esos cambios en las tecnologías, afectan la estructura de la fuerza de trabajo, la jerarquía y la naturaleza de las calificaciones; se asocian generalmente con cambios en las estrategias organizacionales y las políticas de gestión de la fuerza de trabajo, hacia dentro y fuera de la empresa, exigiendo un mayor compromiso del personal en el proceso productivo, lo que implica mayor horizontalidad en la circulación de información y prácticas de trabajo en grupo, tanto en la producción como en la investigación y diseño,

¹En tal sentido, habla Coriat de la “flexibilidad dinámica”, apoyada en la obtención de economías dinámicas de aprendizaje en producciones masivas diferenciadas, y de la calidad convertida en factor determinante del éxito de la firma. (Coriat, 1992).

elevando la importancia de las calificaciones educativas formales y del continuo entrenamiento y capacitación. (Carrillo, 1994; Gitahy, 1994; Gallart, 1999).

Cabe señalar que la introducción de tecnologías microelectrónicas de automatización y el incremento de las comunicaciones, así como la fuerte competencia por los mercados, dieron origen al proceso reciente de reestructuración. Pero, las condiciones del contexto político, económico, institucional y cultural; y la estrategia de las firmas, acompañan o dificultan la difusión del nuevo modelo de producción y, por tanto, del nuevo modelo de gestión de la fuerza de trabajo.

En términos generales, puede apreciarse que la reestructuración reviste formas diversas según los países y regiones, coexisten distintos estadios de modernización entre los sectores y ramas de la economía. Como consecuencia de ello, los cambios en la estructura de la fuerza de trabajo, dan cuenta de la limitación de la capacidad del sector industrial para absorber trabajadores y de la transferencia de muchas actividades a empresas de servicios, impulsado por la difusión de tecnologías intensivas en capital implícitas, en el nuevo modelo. Tal es el caso de las actividades de transporte, seguridad, selección de personal y mantenimiento.

Al mismo tiempo, la mejora de las comunicaciones y las nuevas tecnologías, permiten la aparición y el desarrollo de pequeñas unidades productivas y de servicios, situadas en lugares distantes de las zonas urbanas, articuladas a través de redes tecnológicas o de proveedores y contratistas; y se impone la flexibilidad dinámica externa e interna, como “nueva forma de vinculación laboral”. Adicionalmente, se altera la jerarquía y la naturaleza de las calificaciones, priman la exigencia de competencias más amplias, crece la demanda por personas con mayor formación, capaces de desempeñar variedad de tareas, de registrar y mantener niveles de calidad en el trabajo y de actualizar sus habilidades en respuesta al cambio tecnológico.

El nuevo modelo, en la búsqueda de la mejora de la productividad, supone, además, una gestión del trabajo centrada en la capacidad, en la formación continua, la participación y la motivación de los trabajadores. Da cuenta de una exigencia creciente en las condiciones de empleabilidad, en materia de competencias educacionales, comprensión intelectual, capacidad para actuar en la incertidumbre y para tomar decisiones; capacidades cognitivas, subjetivas y relacionales, comunicativas y de negociación, compatibles con la polivalencia y articulables con la capacitación específica suplementaria.²

De este modo, las profundas transformaciones que evidencia el mundo del trabajo, producen un fuerte impacto sobre las formas de regulación de las relaciones entre los actores sociales que en este ámbito se constituyen: empresarios y trabajadores, contratistas intermediarios y trabajadores; y trabajadores entre sí. En este contexto, no solamente se discuten y tienden a transformarse, las formas tradicionales de definición de los empleos, sino, también, las formas de contratación, los puestos de trabajo, las normas e

² María Antonia Gallart retoma el aporte de autores que detallan las competencias para la empleabilidad computando las competencias en el uso de los recursos, las competencias interpersonales, las competencias de información, las competencias tecnológicas y las competencias sistémicas. Gallart, María Antonia, Reestructuración productiva, educación y formación profesional; en Tokman y O'Donell (compiladores); Pobreza y desigualdad en América Latina, Buenos Aires Paidós, 2000.

instituciones de protección y los derechos básicos a ella relacionados. La flexibilización unilateral, empuja hacia la desregulación e impone el debate sobre las bases sociales de un nuevo contrato social que aún sigue pendiente; y sobre la institucionalidad laboral y las políticas de generación de empleo. (Montero, 1999; Abramo, 1999).

En el país, del mismo modo que el en resto de América Latina, asistimos, en las últimas décadas, a una transición en la organización del trabajo y la producción, cuyos vectores no están claramente delineados. Han cambiado las condiciones del juego económico (privatización, desregulación, reorganización de las cadenas productivas), lo que presiona sobre las empresas y los trabajadores (productividad, flexibilidad, calidad) en pos de una búsqueda de mayor productividad, sin que se haya garantizado un mejor desempeño económico en el conjunto.

En algunos sectores, estos cambios, empujan una redefinición de la relación capital / trabajo en el sentido de una mayor colaboración y compromiso con los objetivos de las empresas. Pero, la realidad da cuenta, al mismo tiempo, de que los agentes económicos devenidos en actores sociales, siguen atados a instituciones y prácticas que responden al anterior sistema productivo, lo que provoca tensión social y dificulta los procesos de negociación sobre bases territoriales y sectoriales.

3. EL CASO NEUQUINO: LUCES Y SOMBRAS

Neuquén da cuenta, en los últimos veinticinco años, de la consolidación de un crecimiento económico sostenido en la explotación de nuevos yacimientos de gas y petróleo; de una diversidad de servicios personales y a empresas. Las actividades industriales, de incipiente desarrollo en las décadas del 60 y 70, ligadas a la construcción de las grandes presas y conexiones viales y a la sustitución de importaciones, han retrocedido, tal como sucedió en el resto del país, como resultado de las políticas de la Convertibilidad, dando cuenta de un proceso de “industrialización trunca” en la región. El “modelo extractivo y de servicios” que quedó conformado, como resultado de la nueva estructura de precios relativos y de las políticas de apertura, privatización y desregulación, es impulsado por las inversiones de agentes externos e implica un drenaje continuo de divisas fuera de la región y el país, frenan la acumulación y limitan las oportunidades de transformación productiva y de empleo.

Desde los años 30, y luego de la provincialización de los Territorios Nacionales, fueron las empresas públicas nacionales YPF, Gas del Estado, Agua y Energía, y Ferrocarriles Argentinos las que radicaron capital nacional y generaron empleos en la conformación de la economía en la Norpatagonia. A ellas se agregaron otras como Hidronor, a partir de los años 70, que junto a sus contratistas y los de empresas de servicios a los hidrocarburos, a la creciente complejidad del circuito frutícola regional, otorgaron dinamismo a esta economía, convirtiéndola en un polo de atracción poblacional.

Llegados los años 90 y, a partir de la Convertibilidad, la desregulación y las privatizaciones, son las corporaciones privadas líderes en el mercado mundial de hidrocarburos, energía y comunicaciones; y los grandes grupos económicos nacionales

consorciados los que definen el patrón de uso de los recursos, los planes de inversión en exploración, explotación, transporte de crudo y gas, en generación y transmisión de energía, en el marco de sus estrategias globales de negocios.

Por su parte, el Estado ve condicionada su capacidad de acción por el monto de regalías hidrocarburíferas, las que tienen relación directa con el precio del crudo y el tipo de cambio.³ Estas variables, sobre las que el gobierno provincial carece de control, son las que marcan el rumbo de las finanzas provinciales y condicionan las políticas públicas en materia de promoción económica y gasto social.

El comportamiento divergente de las distintas actividades económicas, ha favorecido la consolidación del perfil productivo basado en la explotación de recursos hidrocarburíferos, con escasa incorporación de valor agregado local, el que se combinó con una terciarización de la economía, a partir del desarrollo de las finanzas privadas y el crecimiento del gasto público, abonado por las regalías. Dicho comportamiento delineó la estructura del empleo, los niveles de productividad del trabajo; y la distribución del ingreso. Como correlato, el gasto público, proporcionó una canasta variada de servicios a la población, particularmente, en áreas urbanas; movilizó recursos hacia la obra pública y la promoción de la actividad privada, en sectores ligados al uso de los recursos naturales: la agricultura de riego, el turismo, la forestación, la minería y los hidrocarburos.

El análisis del PBG provincial y de los indicadores de crecimiento poblacional, empleo-desempleo y nivel educativo, sumado al estancamiento sufrido por actividades manufactureras y por un amplio sector de pymes agrícolas, comerciales y de servicios, permiten extraer conclusiones que crean interrogantes respecto de la sustentabilidad futura de este modo de crecimiento.⁴ (Landriscini, Noya y otros, 2001; Preiss y otros, 2003)

En cualquier caso, como resultante del mismo, se plasmó en Neuquén una estructura empresaria dual: por un lado, las grandes empresas privatizadas de servicios públicos y algunas manufactureras, agrícolas y de servicios articuladas a la fruticultura regional y/o beneficiadas por el subsidio estatal, las que movilizan estrategias ofensivas; por otro lado, un tejido microempresario en actividades productivas, comerciales y de servicios menos dinámico, de escaso aporte individual al Valor Agregado (VAB) provincial que atiende demandas locales y despliega estrategias defensivas.

En este marco de reestructuración productiva a nivel mundial y nacional y con las restricciones impuestas por la competencia internacional, por la dinámica propia del mercado de trabajo regional desde los años noventa, cobran significatividad creciente entre la población activa ocupada los empleos “precarios”, atados a los ciclos de precios y al ritmo de extracción de hidrocarburos, los que condicionan las formas de operación en el sector líder y en otros vinculados a él, lo que no implica la desaparición de la relación

³ El precio del crudo ha fluctuado de manera tal que ha pasado de 10 dólares el barril en diciembre de 1988 a los valores recientes oscilantes en los 30 dólares.

⁴ De la consulta de trabajos realizados sobre el tema, y en relación a la evolución de la Gran División 2 del PBG - Explotación de minas y canteras incluido hidrocarburos -, se deduce que en la década del setenta el crecimiento del Producto neuquino no dependía tan acentuadamente de la actividad extractiva. Es más, se detecta en ese período una suerte de comportamiento “contracíclico” sustentado en el resto de las actividades. En la década del '80, y especialmente en la del '90, la participación del sector que incluye la Explotación de Minas y Canteras (GD2)⁴ fue creciendo y en la actualidad prácticamente alcanza el 60% del total de la riqueza generada en la provincia

salarial, sino, que la hace aparecer “camuflada” bajo nuevas formas jurídicas como subcontratación, locación de obra, locación de servicios, cooperativas de trabajo, etc. (Landriscini y otros, 2001; Preiss y otros, 2003).

En definitiva, los dinámicos procesos de desregulación, apertura y crecimiento económico de algunos sectores, han configurado un mapa empresario crecientemente heterogéneo, con “ganadores” y “perdedores”, resultante del proceso de selección de empresas, competitivas y no competitivas; y de trabajadores, según nivel de formación, calificación y experiencia. A partir del 2002, la devaluación, a la vez que favoreció el desarrollo de las actividades de exportación y acrecentó los ingresos públicos por regalías, dejó pendiente un cambio en el modelo de asignación de recursos y de orientación productiva que condicionó el presente y el futuro de la economía provincial; y de la distribución del ingreso.

Es en este escenario, sometido, como acaba de verse, a tendencias generales en el país y el mundo, pero, con algunas singularidades que conviene tener en cuenta, ya que tiene lugar el fenómeno que nos ocupa en este trabajo. Se consignan a continuación los métodos utilizados para abordar empíricamente el tema.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se recurrió a fuentes primarias de datos. El instrumento de recolección de los mismos, fue una entrevista con alto grado de estructuración, con algunas preguntas semicerradas. El operativo en su conjunto, se realizó durante los meses de octubre y noviembre de 2002, después de una prueba piloto aplicada, un mes antes, en una de las localidades que reunían el peso poblacional establecido. Se tabuló, en forma directa, cada una de las variables medidas y se cruzó ésta información de distintas maneras, con especial énfasis en el cruce por localidad, por rama de actividad y por tamaño.

La muestra se diseñó a partir del Registro Provincial de Unidades Económicas, confeccionado por la Dirección Provincial de Estadísticas, según las habilitaciones comerciales municipales otorgadas, en las distintas localidades. Abarcó el 10% de las unidades obrantes en tal registro, con representación proporcional por localidad y por rama de actividad económica (industria, comercio, servicios, construcción y hotelería). La muestra inicial, se inició con un conjunto de *locales* y la unidad de análisis de *empresas*, se desecharon con posterioridad, ya que correspondían a distintas sucursales o asentamientos de una misma empresa y representaban una duplicación de información, la muestra definitiva quedó constituida por 1716 casos.

5. CANALES DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Cuadro 1: Canales de reclutamiento de personal en empresas de la Provincia del Neuquén

	Val. Abs	%
Total	1716	100
Oficinas de empleo públicas	12	0,7
Consultoras de recursos humanos	50	2,9
Otros	1534	89,4
Ns/Nr	120	7,0

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos, Pcia. del Neuquén, y FAEA-UNC. Relevamiento de Unidades Económicas- Neuquén-2002

Puede observarse en este cuadro que los canales más institucionalizados para reclutar persona, l se utilizan de manera muy poco frecuente en este conjunto de empresas, ya que, cerca del 90% utiliza otros canales y que, dentro de este escaso uso, las consultoras de recursos humanos son las más requeridas. Llama la atención el hecho de que las oficinas de empleo públicas, sean utilizadas por menos del 1% de las empresas, aun cuando existen dependencias de índole provincial, municipal y nacional que se ocupan de convocar la oferta de mano de obra, con miras a poner en contacto a los oferentes con los demandantes de fuerza de trabajo.

Segmentando los valores del cuadro anterior, según sectores de la actividad económica se aprecia lo siguiente:

Cuadro 2: Canales de reclutamiento de personal según sectores de la actividad económica

	Total	Comercio	Industria	Servicios	Ns-Nr y Otr.
Oficinas de empleo públicas	12	8	2	2	0
Consultoras de recursos humanos	50	25	4	20	1
Otros	1534	836	182	505	11
Ns-Nr	120	54	6	23	37
Total	1716	923	194	550	49

	Total	Comercio	Industria	Servicios	Ns-Nr y Otr.
Oficinas de empleo públicas	0.7	0.9	1.0	0.4	0.0
Consultoras de recursos humanos	2.9	2.7	2.1	3.6	2.0
Otros	89.4	90.6	93.8	91.8	22.4
Ns-Nr	7.0	5.9	3.1	4.2	75.5
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos, Pcia. del Neuquén, y FAEA-UNC. Relevamiento de Unidades Económicas- Neuquén-2002

No puede decirse que existan diferencias significativas, entre los tres sectores, en cuanto a la utilización de los canales para reclutar su personal. Sin embargo, se advierte un comportamiento, en alguna medida singular, por parte del sector servicios, ya que es el que menos usa las oficinas de empleo públicas y el que más recurre a las consultoras de recursos humanos. Estas diferencias podrían interpretarse en función del crecimiento relativo y la tecnificación del sector, fuertemente impactado por la revolución informática que lo estaría llevando a requerir personal de media o alta calificación, el que podría encontrarse en la oferta de las consultoras, más que en la de las oficinas públicas. Estas últimas, en función de prioridades establecidas por las distintas instancias del Estado, podrían estar focalizando su esfuerzo en los estratos más desfavorecidos de la población, donde son escasas las calificaciones laborales altas o medias.

El cuadro que sigue, discrimina los modos de reclutamiento en función del tamaño de las empresas, medido en términos del número de empleados. Corresponde apuntar, aquí, que se tomó la cantidad de personal como criterio para segmentar, debido a que la pregunta sobre monto de la facturación, que podría ser aún mejor para este fin, tuvo una muy alta proporción de rechazos. Probablemente, la suspicacia de los informantes en cuanto al destino de la información recabada y la sospecha de su posible uso, con fines tributarios, fue la causa de esta no-respuesta. Por otra parte, esta posible sospecha vuelve poco confiables los datos que sí se pudieron recabar al respecto.

También, conviene consignar que los tramos de tamaño que en el cuadro aparecen, se basan en elaboraciones anteriores del equipo investigativo que realizó el presente trabajo⁵. Se considera “pyme regional” -acotando el concepto para la zona norpatagónica-, a aquellas que tienen más de 5 y hasta 50 empleados, y para este relevamiento, en particular, se distinguió a su interior las que están próximas en tamaño a los micro-emprendimientos. También se segmentó al interior de las unidades con hasta 5 empleados, dado que se evaluó como interesantes las posibles diferencias entre los micro-emprendimientos unipersonales (1 empleado) los de muy poco personal (2 a 3, incluyendo al dueño) y los que se acercan al estrato inmediato superior (4 a 5).

⁵ Ver LANDRISCINI et alii: *Las pequeñas y medianas empresas de Río Negro y Neuquén. Informe final*. Universidad Nacional del Comahue, Facultad de Economía y Administración, octubre de 2001. Inédito

Cuadro 3: Canales de reclutamiento de personal según tamaño de empresa (en valores absolutos y en porcentajes, sobre el total y excluyendo los n/s n/r)

	Total	1 emp	2/3 emp	4/5 emp	6/10 emp	11/50 emp	51 y más	Ns/Nr
Of. de empleo públicas	12	1	9	0	1	1	0	0
Consult. de Rec. Hum.	50	6	12	7	7	13	3	2
Otros	1534	300	501	201	162	157	30	183
Ns - Nr	120	22	22	2	2	4	0	68
Total	1716	329	544	210	172	175	33	253

	Total	1 emp	2/3 emp	4/5 emp	6/10 emp	11/50 emp	51 y más	Ns/Nr
Of. de empleo públicas	0,7	0,3	1,7	0	0,6	0,6	0	0
Consult. de Rec. Hum.	2,9	1,8	2,2	3,3	4,1	7,4	9,1	0,8
Otros	89,4	91,2	92,1	95,7	94,2	89,7	90,9	72,3
Ns - Nr	7,0	6,7	4,0	1,0	1,2	2,3	0	26,9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

	Total	1 emp	2/3 emp	4/5 emp	6/10 emp	11/50 emp	51 y más	Ns/Nr
Of. de empleo públicas	0,8	0,3	1,7	0	0,6	0,6	0	0
Consult. de Rec. Hum.	3,1	2,0	2,3	3,4	4,1	7,6	9,1	1,1
Otros	96,1	97,7	96,0	96,6	95,3	91,8	90,9	98,9
Total	100,0	100,0	100,0	100	100,0	100,0	100	100

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos, Pcia. del Neuquén, y FAEA-UNC. Relevamiento de Unidades Económicas- Neuquén-2002

Debido a que se consideró importante hacer un análisis afinado de este cruce de variables, en función de que las distintas instituciones involucradas en el operativo tenían especial interés en la franja pyme y también en las microempresas, se calcularon los porcentajes de dos maneras diferentes: incluyendo y excluyendo los No sabe/ No responde, por las posibles variaciones que se podían generar, dado el diferente peso de la falta de respuesta en los distintos estratos.

Se observa, en los dos cuadros porcentuales que, tal como se esperaba, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, crece el uso de las consultoras de recursos humanos, llegan, en el caso de las empresas grandes, a casi un 10%. La mayor complejidad y división de funciones de estas empresas, con demandas de trabajadores especializados, sumadas a una mayor solvencia económica de las mismas, podrían explicar este dato.

No es de desechar la información, en valores absolutos, sobre seis empresas unipersonales que utilizan consultoras de recursos humanos para reclutar personal. Puede pensarse que se trata de empresas que han sido algo más grandes en algún momento, o que toman personal por períodos limitados no teniéndolo al momento de la encuesta. También, se podría presumir, dado lo apuntado más arriba, que podrían estar vinculadas al sector servicios, lo cual, sin embargo, debería confirmarse.

Pasando a la comparación entre empresas de distinto tamaño, en cuanto al uso de oficinas de empleo públicas, se observa que dentro de la muy reducida utilización de las mismas, las microempresas más pequeñas, excluyendo las unipersonales, son las que más recurren a ellas, en una proporción significativamente más alta que los otros estratos. Podría interpretarse que estas unidades muy pequeñas, corresponden a emprendimientos en general de escasa tecnificación, donde la oferta de mano de obra convocada por los entes públicos puede adaptarse mejor que en los otros estratos, a los requerimientos de la unidad económica.

Finalmente, si se analiza la evolución de los “otros canales”, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, se observa una tendencia persistentemente decreciente de dicha utilización, con la sola excepción de las de 4/5 empleados, que superan en algo a las del tramo inmediato inferior.

Debido a que, como ya se ha visto, la gran mayoría de las empresas quedaron encuadradas en estos “otros canales” como medio de reclutamiento, se indagó sobre cuáles eran éstos, lo que figuraba en la parte abierta de la pregunta, prevista para que los respondientes especificaran de qué canales se trataba. El cuadro que sigue presenta los resultados de la post-categorización de este aspecto. El total de casos del mismo sólo asciende a 1043, debido a que fue éste el número de respondientes, dentro de los 1534 de la categoría “otros”, que especificaron el tipo de canal no-institucional predominantemente utilizado.

Cuadro 4: Otros canales para incorporar personal (en el total de la muestra)

	Val. Abs.	%
Total	1043	100,0
Medios masivos de comunicación (radios, diarios, etc.)	185	17,7
Contactos informales (referencias, recomendaciones, conocidos, etc.)	624	59,8
Medios masivos y contactos informales	21	2,0
Otros (cartel en vidriera, curriculum, universidad, etc.)	44	4,2
Recluta en forma personal	53	5,1
No incorpora personal	116	11,1

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos, Pcia. de Neuquén, y FAEA-UNC. Relevamiento de Unidades Económicas- Neuquén-2002

Se advierte, claramente, la fuerte preponderancia de los contactos informales en el conjunto total de respuestas obtenidas. Si sumamos las dos categorías que contienen dicho canal, el uso del mismo supera el 60% de los casos. Le sigue en importancia, pero a mucha distancia, el uso de medios masivos de comunicación, con algo menos del 20% de los casos, y existen formas diversas que, acumuladas en “otros”, no alcanzan un porcentaje significativo en el conjunto.

Caben ciertas aclaraciones respecto de las dos últimas categorías que presenta el cuadro. La que consigna que la empresa o empresario recluta en forma personal que se señaló, en el 5,1% de los casos, estaría aludiendo a la forma en que se realiza la selección final de los aspirantes, con lo que no queda definido el medio por el que se convoca a los mismos. La última categoría, “no incorpora personal”, estaría agrupando tanto a empresas de tipo familiar o bien muy pequeñas, como a las grandes donde la selección muestral recayó sobre una sucursal y no sobre el centro de toma de decisiones, en cuanto a reclutamiento.

Dada la presunción de que el comportamiento en cuanto a reclutamiento, si bien era relativamente homogéneo, en las empresas de distinto tamaño, cuando se focalizaba en los canales institucionalizados externos (ver cuadro 3), seguramente debía variar si se analizaba el subconjunto de las empresas “grandes”. Se decidió analizar, pormenorizadamente, el comportamiento de estas últimas, categorizando con más precisión las respuestas obtenidas y tratando de conservar la comparabilidad con el cuadro general. Los resultados se presentan a continuación y refieren a 29 empresas debido a que las otras tres que componen el estrato no contestaron a la especificación solicitada.

Cuadro 5: Otros canales para incorporar personal (en empresas de más de 50 empleados)

	Frec. Abs.	%
Total	29	100
Medios masivos de comunicación	11	37,9
Contactos informales	3	10,3
Medios masivos y contactos informales	1	3,4
Curriculum o bases de datos existentes en la empresa	3	10,3
Medios masivos y bases de datos existentes en la empresa	1	3,4
No refirió a reclutamiento de <i>aspirantes</i>	2	6,9
Otros	7	24,1
No incorpora personal	1	3,4

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos, Pcia. de Neuquén, y FAEA-UNC. Relevamiento de Unidades Económicas- Neuquén-2002

Se observa que ya no son los contactos informales los que predominan en el modo de reclutamiento, sino, que son los medios masivos de comunicación los que lo hacen, con cerca de un 40% de las frecuencias. Aparece, en segundo lugar, un acumulado de formas diversas (presentación de proyectos, pasantías, etc.) y luego, en proporciones iguales, dos formas, de alguna manera, opuestas en cuanto a canales de reclutamiento. Por un lado, el uso de *currículums* y bases de datos existentes en la empresa, revela niveles organizativos propios de cierta complejidad para reclutar por este medio; por el otro, el uso de un medio tan tradicional como los contactos informales, abre un interrogante sobre las razones de la subsistencia de este canal, más aún, cuando se comprobó que las empresas que lo utilizaban no eran las más pequeñas dentro del subconjunto analizado.

6. CONCLUSIONES E HIPÓTESIS

De la información cuantitativa presentada precedentemente y teniendo en cuenta las tendencias globales descritas al principio de este trabajo, así como, el consignado marco general de la economía provincial, puede concluirse que en cuanto a reclutamiento de personal, las unidades económicas de la provincia del Neuquén no han incursionado, todavía, fuertemente en la tercerización de esta actividad ya que los canales institucionales externos, tienen muy baja presencia en los modos de reclutamiento, tanto en el conjunto total de empresas analizadas, como en los subconjuntos definidos según sector de actividad económica.

Se verifica la presunción de que a medida que aumenta el tamaño de las unidades económicas, va creciendo la utilización de los canales institucionales externos, sin que por ello, llegue a ser muy significativa en ningún estrato la utilización de los mismos.

Fuera de dichas maneras de reclutar personal, se mantienen los canales consagrados por la costumbre, como lo son los medios masivos de comunicación y los contactos informales, aunque en proporciones distintas, según se trate de empresas grandes o del conjunto total, compuesto en esta muestra por un 98% de emprendimientos Pyme o micro.

Dos cuestiones merecen especial comentario, en función de los resultados obtenidos. En primer lugar, la escasísima utilización de las oficinas de empleo públicas, que existen en prácticamente todas las localidades. La información cualitativa disponible, hasta el momento, habla de las grandes dificultades que existen en estas dependencias para lograr insertar a los trabajadores registrados en ellas, en algún puesto de trabajo. Existiendo, desde hace varios años, una alta tasa de desocupación en la provincia⁶ y una variedad de instituciones públicas que intentan detectar y ubicar laboralmente a los desocupados, no se explica por qué los empresarios, que sólo en algunos casos declararon no incorporar personal, no recurren a ellas.

⁶ Según la Encuesta Permanente de Hogares, la tasa de desocupación en octubre de 2002 alcanzaba el 18% para el aglomerado Neuquén-Plottier, que nuclea aproximadamente la mitad de la población de la provincia. Dicha tasa se ha mantenido por encima de los dos dígitos desde el año 1993

Debería pensarse en la posibilidad de que exista una cualidad estigmatizante en el hecho de ser desocupado, lo que ya ha sido reportado por algunos autores para los casos de desempleo de larga duración (Féiz, Neffa et al, 2002). De ser así, la situación reconocida de desocupación, estaría operando en las empresas como un factor de selección negativo al momento de incorporar nuevo personal, lo que llevaría a los que buscan trabajo a eludir inscribirse en ellas, sobre todo a aquellos que poseen calificaciones y trayectorias laborales que los hacen competitivos en el mercado de trabajo. Esto, constituiría un proceso de mutua retroalimentación que podría estar en la base de la llamativa ausencia de estas dependencias públicas, como canales de reclutamiento para las empresas.

Por último, conviene comentar la significativa presencia en empresas grandes del modo de reclutamiento basado en contactos informales, es decir recomendaciones, conocidos, etc. Dos factores podrían estar abonando este fenómeno. Por un lado, el escaso volumen poblacional de las distintas localidades e inclusive de su ciudad capital, comparados con los de otras provincias, hace que se creen y conserven redes de sociabilidad que recorren buena parte del tejido social, redes que contrarrestan significativamente la tendencia al anonimato propia de los grandes conglomerados urbanos. Utilizando estas redes, los empresarios pueden reclutar personal de distintos perfiles, sin recurrir a los otros canales más “asépticos”.

Por otro lado, la existencia de una recomendación en muchas de estas incorporaciones de personal “*donde la honestidad, responsabilidad y otros méritos del candidato son ‘garantizadas’ por un tercero de confianza del empleador*”, estaría asegurando en buena medida que el futuro empleado “no va a traer problemas” (Gómez, 2002: 96). Estaríamos aquí, ante una estrategia de por lo menos algunas empresas grandes, que podríamos designar como “disciplinamiento preventivo”, el cual se estaría sumando al disciplinamiento general que impone a los empleados la alta desocupación vigente, puertas afuera de la empresa.

De todos modos, con respecto a las dos cuestiones comentadas y a las hipótesis que se proponen, corresponde realizar una indagación más profunda, en primera instancia, bajo un abordaje cualitativo, para darles un mayor y más matizado sustento empírico..

7. BIBLIOGRAFÍA

ABRAMO, Laís: **La necesidad de nuevas formas de regulación**; en Montero, Alburquerque y Ensignia (editores); Trabajo y empresa: entre dos siglos. Caracas, Ed. Nueva Sociedad. 1999

CARRILLO, Jorge: “**Flexibilidad y calificación en la nueva encrucijada industrial**”, en Leda Gitahy; Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina. Campinas. Buenos Aires; Red latinoamericana de Educación y Trabajo; CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, IG-UNICAMP, UNESCO-PREALC, 1994

CORIAT, Benjamín: **Los desafíos de la competitividad**. Buenos Aires Publicaciones del CBC- UBA, 1992

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (compilador); **Reestructuración productiva, mercado de trabajo y sindicatos en América Latina**. Buenos Aires, CLACSO. 2000

DUNNING, J. y NARULA, R: **Developing Countries Versus Multinationals in a Globalising World: The Danger of Falling Behind**. University of Reading., Discussion Papers in International Investment and Management, 1997

DUNNING, J.y HAMDANI, K.(1997); **The New Globalism and Developing Countries**, United Nations University Press, 1997

ERNST, D. : **From Partial of Systemic Globalization: International Production Networks in the Electronics Industry**. BRIE. Working Paper 98. Berkeley Roundtable on the International Economy, University of California at Berkeley, 1994

FÉLIZ, Mariano; NEFFA, Julio; PÉREZ Pablo y PANIGO, Damián: **La persistencia del desempleo en la Argentina. Análisis micro y macro-económico de su incidencia regional**. En revista Estudios del Trabajo N° 24, julio-diciembre de 2002, ASET, Ciudad de Buenos Aires, 2002

GALLART, María Antonia: **Reestructuración productiva, educación y formación profesional**; en Tokman y O'Donnell (compiladores); Pobreza y Desigualdad en América Latina. Temas y nuevos desafíos. Buenos Aires, Paidós. 1999

GATTO, Francisco y YOGUEL, Gabriel: **Las PyMEs argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica**. En B. Kosacoff (ed) El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación., CEPAL, Buenos Aires, Alianza, 1993

GITAHY, Leda: **Innovación tecnológica, relaciones interfirmas y mercado de trabajo**. En Leda Gitahy, (Ed) Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina. Campinas. Buenos Aires. CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, IG-UNICAMP, UNESCO-PREALC, 1994

GÓMEZ, Marcelo: **Los graduados recientes de carreras 'modernas'. Entre los desequilibrios del mercado de trabajo y las promesas de la**

modernización. En revista Estudios del Trabajo N^o 23, enero-junio de 2002, ASET, Ciudad de Buenos Aires, 2002

HUMPHREY, J. y SCHMITZ, H: **The Triple C Approach to Local Industrial Policy.** World Development, Vol. 24, N^o 12, 1995

INDEC, Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia del Neuquén **Encuesta Permanente de Hogares, onda octubre 2002**, www2.neuquen.gov.ar, 2002

KATZ, Jorge (ed.): **Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90.** CEPAL/ IDRC. Buenos Aires, Alianza, 1996

KOSACOFF, Bernardo y LÓPEZ, Andrés: **Los cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino.** En Revista de la Escuela de Economía y Negocios. Año II N^o 4, Universidad Nacional de San Martín, abril 2000

KOSACOFF, Bernardo: **La industria argentina. Un proceso de reestructuración desarticulada.** En B: Kosacoff (ed) **El desafío de la competitividad.** Buenos Aires, Alianza, 1993

LANDRISCINI, G., NOYA, N., RUIZ, J., OZINO CALIGARIS, S: **Las PYMEs de Río Negro Neuquén.** Informe Final de Investigación. Facultad de Economía de la Universidad Nacional del Comahue. Inédito, 2001

LÓPEZ, Andrés y PORTA, Francisco: **Nuevas modalidades de inserción internacional: el MERCOSUR.**

Kosacoff, B. (Ed) **Hacia una estrategia exportadora. La experiencia argentina, el marco regional y las reglas multilaterales,** Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes, 1995.

LOVEMAN, G. y SENGENBERGER, W.: **The Re-emergence of small-scale production: an International comparison.** Small Business Economics. Vol.3 N^o 1, 1991.

MONTERO, C., ALBURQUERQUE M. y ENSIGNIA, J. (edit.): **Trabajo y empresa entre dos siglos.**

Caracas, Nueva Sociedad, 1999

MONTERO, Cecilia: **Recolocando el trabajo en el debate.** En Montero, Albuquerque y Ensignia (edit.); Trabajo y empresa: entre dos siglos; Nueva Sociedad. Caracas, 1999

NOVICK, Marta: **Reconversión segmentada en la Argentina: empresas, mercado de trabajo y relaciones laborales a fines de los '90'.** En de la Garza (comp.): Reestructuración productiva, mercado de trabajo y sindicatos en América Latina. Buenos Aires, CLACSO, 2000

OECD: **Globalization and small and Medium Enterprises (SME),** OECD París, 1997

OECD: **Science, Technology and Industrial Outlook,** OECD, París, 1996

OECD: **Technology and Economy. The key relationships,** OECD, París, 1992

OECD: **Technology and productivity. The challenge for economic policy.** OECD. París, 1991

OMAN, Charles: **Globalisation and Regionalisation: The Challenge for Developing Countries,** *OECD*, 1994

PREISS, Osvaldo y otros: **Neuquén; una provincia de contrastes. Su desenvolvimiento entre la Convertibilidad y la Devaluación y lineamientos para un crecimiento con equidad.** Jornadas de Economía Regional. Plan Fénix. Universidad Nacional de Río Cuarto y Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, 2003