

Recursos humanos: un gran problema para las pymes

Carmen Cecilia Torres

Las pymes son actores importantes en las economías de todo el mundo. Contribuyen a crear empleo e ingreso, erradicar la pobreza y formar empresarios. Pero poco se sabe de sus prácticas de recursos humanos. ¿Cómo y por qué aparecen unas prácticas y no otras? ¿Cuáles son más frecuentes y cuáles factores las impulsan?

PODRÍA PENSARSE, intuitivamente, que la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (pymes) reproduce el modelo de las empresas grandes o las denominadas «mejores prácticas» de recursos humanos. Lo cierto es que no existe un modelo claro para las pymes, debido a su diversidad. Tampoco existen lineamientos para sus líderes o propietarios, en cuanto a la búsqueda de apoyo o asesoría para el manejo de la gente o la solución de problemas de personal.

El factor gente y sus relaciones con el desempeño organizacional, la productividad, la competitividad, el crecimiento, el éxito y el compromiso se han convertido en un problema costoso por los impactos de la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras y los múltiples problemas económicos que atraviesa el país, que se traducen en barreras para la productividad y la competitividad de las pymes.

Pyme: un concepto amplio

El universo de las pymes es heterogéneo. En él se pueden encontrar desde micro y pequeñas empresas de subsistencia hasta medianas empresas competitivas y con capacidad para exportar. Para su definición es necesario establecer algunos criterios, tales como número de trabajadores, monto y volumen de producción, y monto y volumen de ventas. El criterio del número de empleados permite apreciar las diferentes definiciones de este concepto en diversos países de América Latina (González, 2005).

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA.

Clasificación de las pymes según el número de empleados en América Latina

País	Micro	Pequeña	Mediana
Argentina	Hasta 5	6-100	
Bolivia	Hasta 4	5-15	16-49
Brasil	Hasta 19	20-99	100-499
Chile	Hasta 9	10-49	50-199
Colombia		1-49	50-199
Costa Rica	Hasta 30	31-100	
Ecuador	Hasta 9	10-49	50-99
El Salvador	Hasta 20	21-50	51-100
México	Hasta 15	16-100	101-250
Nicaragua	Hasta 3	4-30	
Paraguay	Hasta 5	6-20	21-100
Perú	Hasta 10	11-20	21-200
Trinidad y Tobago	Hasta 5	6-100	
Uruguay	Hasta 4	5-99	
Venezuela	Hasta 4	5-20	21-100

Fuente: González (2005).

La legislación venezolana se centra en el sector manufacturero al definir las pequeñas y medianas industrias (pymis). El Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, publicado en *Gaceta Oficial* No. 5.890 Extraordinario, del 31 de julio de 2008, presenta una clasificación basada en el promedio anual del número de trabajadores y el valor de las ventas anuales, expresado en unidades tributarias.

Clasificación de pequeñas y medianas industrias en Venezuela: empleados y ventas

Tipos	Empleados (promedio anual)	Ventas anuales (unidades tributarias)
Micro	Menos de 10	Hasta 9.000
Pequeña	11 a 50	9.001 a 100.000
Mediana	51 a 100	100.001 a 250.000

Fuente: Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, *Gaceta Oficial* No. 5.890 Extraordinario, del 31 de julio de 2008, artículo 5.

El IV Censo Económico 2007–2008 elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) clasifica las empresas por el número de personas ocupadas. Por estrato de ocupación, el 75,5 por ciento de las unidades económicas pertenece al grupo de pequeña empresa inferior, mientras que el 21,1 por ciento pertenece al grupo de pequeña empresa superior y el 2,1 por ciento a la mediana empresa superior.

Clasificación de empresas en Venezuela por número de personas ocupadas

Tipo de empresa	Estrato de ocupación
Gran empresa	más de 100
Mediana empresa superior	51 y 100
Mediana empresa inferior	21 y 50
Pequeña empresa superior	5 y 20
Pequeña empresa inferior	1 y 4

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, «IV Censo Económico», 2010.

Para el año 2007 las pymis empleaban el 36 por ciento de la mano de obra ocupada y representaban el 88 por ciento de todas las industrias; específicamente, 79 por ciento compuesto por pequeñas industrias y 8,25 por ciento por industrias medianas (Graterol y Rondón, 2011).

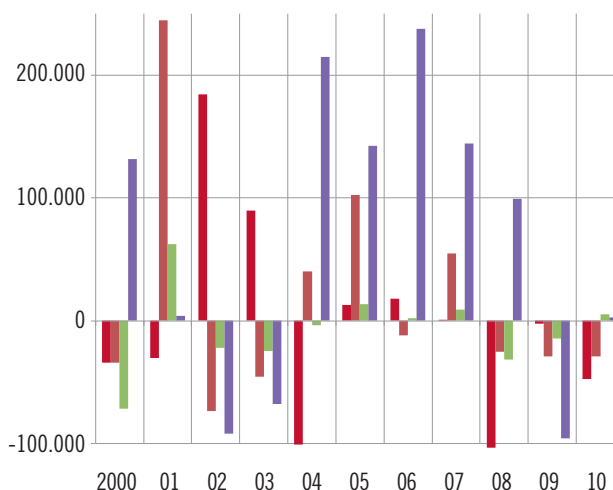
En el período 2000-2007 el sector manufacturero representa, en promedio, apenas 12% tanto de la fuerza de trabajo como del empleo total del país. Si se consideran las cifras del subsector que agrupa al comercio, transporte y los servicios en general, se obtiene que más de dos tercios del empleo formal de ese período se encuentra ocupado en las pymes (Graterol y Rondón, 2011: 385).

La mayor destrucción de empleo en Venezuela en años recientes ha ocurrido en las pymes, bien porque no han podido retener a sus empleados o porque el marco regulador premia a las grandes empresas, pues solo ellas pueden asumir los grandes costos fijos impuestos por la ley, así como beneficiarse de los subsidios que establece esa legislación (Daza, 2012). La inamovilidad laboral, la estabilidad laboral y la trayectoria de incremento del salario mínimo son demasiado costosas para empresas pequeñas.

Creación y destrucción de empleo en la empresa privada venezolana, 2000-2010

(variaciones anuales por tamaño de las empresas)

■ Menos de 5 empleados ■ 5 a 10 ■ 11 a 20 ■ Más de 20 empleados



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, «Encuesta de hogares por muestreo».

Recursos humanos en las pymes

¿Cuáles prácticas de recursos humanos poseen las pymes? ¿Cuál es su grado de formalidad? ¿Cuánta capacidad tienen para atraer a la gente con mayores talentos y lograr retenerlas? Se ha argumentado que la existencia, el uso y la formalidad de las prácticas de recursos humanos en las pymes tienen estrecha relación con su tamaño (Cassell, Nadin, Gray y Clegg, 2002; Khan y Khan, 2012; Kotey y Slade, 2005). Sin embargo, los estudios sobre recursos humanos en las pymes son más bien escasos, aunque existe un creciente interés en los últimos años (Nguyen y Bryant, 2004; Carrasco y Rubio, 2007; Priego, Espíritu, Hernández y Padilla, 2013).

Los estudios se centran en aspectos tales como la existencia de recursos humanos como práctica gerencial, las prácticas de recursos humanos de mayor frecuencia, la consultoría en recursos humanos y la disposición de las pymes a recibirla, los factores que explican la aparición de un área de recursos humanos y su correlación con la competitividad, el éxito y la productividad. La aparición y la aplicación de prácticas de recursos humanos en las pymes pueden estar atadas a variables como las siguientes: número de empleados, costo laboral y problemas de desempeño personal o de productividad.

La función de recursos humanos puede definirse como el conjunto de prácticas y políticas referidas a la gestión de los trabajadores en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, la estructura y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores (Paauwe y Boselie, 2008). Cassell y otros (2002) señalan cuatro prácticas genéricas de recursos humanos: (1) selección, (2) evaluación de desempeño, (3) remuneración y (4) desarrollo. Mientras que Paauwe y Boselie (2008) identifican 26 prácticas, de las cuales privilegian las cuatro primeras, en el siguiente orden: entrenamiento y desarrollo, esquemas de retribución, gestión de desempeño, y reclutamiento y selección. Priego y otros (2013) destacan las siguientes prácticas de recursos humanos en las pymes mexicanas: reclutamiento, selección, capacitación, inducción y desarrollo.

En las pymes venezolanas las prácticas de recursos humanos suelen recaer sobre el propietario, quien recluta, selecciona, contrata, paga nómina, evalúa desempeño y despide. A medida que crece la organización, en número de personas, se observa un mayor uso y formalización de tales prácticas. Entonces, la atención de los investigadores se centra en determinar cuál práctica aparece primero y cuáles personas, diferentes del dueño, se encargan de esta área.

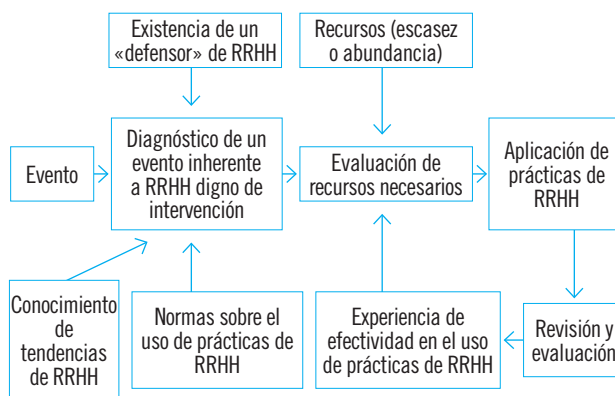
Cassell y otros (2005) desarrollaron un modelo que atribuye la aparición de prácticas de recursos humanos en las pymes a los siguientes factores:

- La existencia de un defensor, creyente o adalid que concibe las prácticas de recursos humanos como soluciones a problemas particulares y, además, tiene el poder necesario para influir en las decisiones.
- La normativa del entorno interno y externo (leyes, normas, reglamentos, políticas).
- La experiencia de uso de prácticas de recursos humanos como soluciones de problemas, en otras empresas o en otras áreas de la empresa.
- El conocimiento de las tendencias de recursos humanos, que influye en el uso y la formalización de la práctica.

Adicionalmente, Cassell y otros (2005) proponen que las acciones en este ámbito estarán guiadas por la existencia y la

disponibilidad de recursos para apoyar las intervenciones resultantes de los diagnósticos realizados. Su modelo deja claro, como han argumentado otros autores, que las prácticas de recursos humanos serán guiadas por las prioridades del negocio, sin importar su tamaño. Además, incluye una fase de revisión y evaluación, que da cabida al mejoramiento continuo de la práctica y al fortalecimiento de las bases para formalizar las prácticas de recursos humanos implementadas.

Factores determinantes de las prácticas de recursos humanos en las pymes



Fuente: Cassell, Nadin, Gray y Clegg (2002).

La aparición de las prácticas de recursos humanos reviste gran importancia, pero es aún más importante la formalidad con la cual se adopten. La formalidad se define como el grado en que las prácticas se documentan, sistematizan e institucionalizan. Una práctica de recursos humanos formalizada contiene políticas identificables, normas y reglamentos documentados e integrados en la empresa. La formalidad de recursos humanos se relaciona con el tamaño de la empresa y se asocia positivamente con su desempeño (Nguyen y Bryant, 2004).

Recursos humanos: prácticas recurrentes

Un estudio de 22 empresas en Inglaterra, realizado por Cassell y otros (2005), revela que «reclutamiento y selección» es la práctica más utilizada, se realiza oralmente y sin mayor carga financiera. En la mitad de las empresas participantes respondieron que utilizan la práctica de evaluación de desempeño; sin embargo, es muy poco frecuente la existencia de un proceso formal o un esquema claro de cómo impacta la evaluación el proceso de pago de incentivos. Pocas empresas utilizan algún tipo de entrenamiento, adaptado a las necesidades percibidas.

Carrasco y Rubio (2007), a partir de las experiencias de 370 pymes familiares en España, muestran que la aplicación de ciertas prácticas de recursos humanos profesionalizadas y formalizadas tiene un efecto directo sobre el éxito de la empresa:

- Diseño de puestos de trabajo en los cuales se promueve la comunicación entre los empleados y su participación en las decisiones de la empresa.
- Organización del trabajo orientada al trabajo en equipo otorgando autonomía a los equipos.
- Reclutamiento interno para llenar vacantes.
- Prácticas rigurosas y formalizadas de selección.

- Procesos de inducción o integración definidos, que informan sobre el cargo y la estructura y la cultura de la organización.
- Apuesta al desarrollo habitual y continuo.
- Diseño de planes de carrera o sustitución entre empleados, e información sobre los planes para los empleados.
- Evaluación de desempeño con el propósito de mejorar el rendimiento y desarrollar la carrera profesional.

Vélez, Holguín, de la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008), en su estudio de la pyme familiar colombiana, encontraron que las prácticas recurrentes ponen énfasis en mantener relaciones organizacionales-familiares de armonía (mediante programas de motivación y medición y mejora del clima organizacional) y afianzar la organización de los cargos y definir las líneas

El marco legal venezolano ha impuesto una dinámica que centra la actividad de recursos humanos en la administración de la nómina y deja sin atención prácticas que tienen gran impacto en el clima laboral, la satisfacción de los trabajadores y la productividad

de poder, mediante el conocimiento de papeles, funciones y responsabilidades. Los procesos más débiles son los relacionados con la elaboración de planes de carrera y sucesión.

Los estudios muestran, recurrentemente, que las prácticas de recursos humanos abarcan: reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, remuneración y desarrollo. Suelen dejar fuera los asuntos de nómina y conflictos laborales; áreas clave en lo que entiende el empresario venezolano como función de recursos humanos. Sin duda, el marco legal venezolano ha impuesto una dinámica que centra la actividad de recursos humanos en la administración de la nómina y deja sin atención prácticas que tienen gran impacto en el clima laboral, la satisfacción de los trabajadores y la productividad, como las siguientes:

- Reclutamiento y selección exhaustiva y cuidadosa.
- Inducción al puesto de trabajo y a la organización.
- Descripción de cargo clara, en términos de responsabilidades y criterios de medición de desempeño, que funcione como un canal de comunicación entre supervisor y supervisado.
- Planificación de objetivos compartidos, que se revisen al menos semestralmente y constituyan una guía de trabajo para supervisados y supervisores, además de un canal amplio de comunicación y mejoramiento de los métodos de trabajo.

- Comunicación orientada a explicar los beneficios para el trabajador y como hacer uso de ellos.
- Comunicación dirigida a asegurar que los empleados conozcan los objetivos de la empresa.

El tamaño de la empresa y el conocimiento de los líderes sobre la gestión de personas determinan la aparición y la formalidad de las prácticas de recursos humanos (reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, remuneración y formación). El caso de Venezuela, debido al contexto legal y económico actual, requiere mayor énfasis en el proceso de reclutamiento y selección (por la inamovilidad y estabilidad que tendrá cada candidato al ser contratado), los procesos administrativos (por el impacto sobre los costos laborales) y todo lo relacionado con el desempeño de la persona en el puesto de trabajo: en qué consiste, cuáles son sus actividades inherentes al cargo y de qué manera se evaluará, se formará y se remunerará al ocupante. ■

REFERENCIAS

- Carrasco, A. y A. Rubio (2007): «Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito». *Revista de Empresa*. No. 22.
- Cassell, C., S. Nadin, M. Gray y C. Clegg (2002): «Exploring human resources management practices in small and medium sized enterprises». *Personnel Review*. Vol. 31. Nos. 5-6.
- Daza, A. (2012): «El balance laboral de Venezuela». *Debates IESA*. Vol. XVII. No. 3.
- González, T. (2005): «Problemas en la definición de la microempresa». *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 10. No. 31.
- Graterol, A. y L. Rondón (2011): «Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en Venezuela». C. Ferraro (comp.): *Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Jaramillo, O. (2005): «Gestión de talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos». *Revista Pensamiento y Gestión*. No. 18.
- Khan, N. y M. Khan (2012): «Human resource practices in SME sector: an exploratory case study of Pakistan». *EuroEconómica*. Vol. 31. No. 3.
- Kotey, B. y P. Slade (2005): «Formal human resources management practices in growing firms». *Journal of Small Business Management*. Vol. 43. No. 1.
- Nguyen, T. y S. Bryant (2004): «A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam». *International Small Business Journal*. Vol. 22. No. 6.
- Paauwe, J. y P. Boselie (2005): «HRM and performance: what's next?». *CAHRS Working Papers*. No. 05-09. Ithaca: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Priego, H., R. Espíritu, L. Hernández y A. Padilla (2013): «Análisis de la gestión de los recursos humanos que aplican las pequeñas y medianas empresas de servicio». *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 8. No. 1. San José, Costa Rica: The Institute for Business and Finance Research.
- Vélez, D., H. Holguín, G. de la Hoz, Y. Durán e I. Gutiérrez (2008): «Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia». Bogotá: Fundes.



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.