

TAREA PENDIENTE: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

Carmen Cecilia Torres

La gestión de recursos humanos en las pymes es, con mucha frecuencia, débil, poco relacionada con la estrategia del negocio, informal, flexible y ejecutada personalmente por el dueño de la empresa. La existencia de recursos humanos se relaciona con aspectos administrativos (nómina, contratación y despido) y legales (cumplimiento de las leyes).

RECURSOS HUMANOS abarca un conjunto de políticas y prácticas que pueden afectar las conductas, actitudes y actuaciones de los empleados (Zakaria, Zainal y Nasurdin, 2011). Las actividades de recursos humanos —reclutamiento y selección, desarrollo y entrenamiento, gestión de desempeño y pago por desempeño, compensación, higiene y salud laboral, flexibilidad laboral y relación con los empleados— se asocian con la satisfacción de empleados y clientes, la innovación, el desarrollo y la construcción de una marca, que contribuyen a la atracción y la retención del talento de la organización.

Los estudios dedicados a entender cómo contribuye la gestión de recursos humanos a que la organización pueda alcanzar eficiencia, eficacia y productividad son antiguos y numerosos. Según Huselid (1995), el impacto de las prácticas de recursos humanos dependerá de cómo estas influyan en las habilidades, destrezas y motivaciones de los empleados, y en la estructura organizacional.

El desempeño organizacional es la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso de los recursos de una manera eficiente y eficaz (Zakaria, Zainal y Nasurdin, 2011). Asimismo, el desempeño organizacional se asocia con la capacidad de la empresa para generar utilidad positiva, innovar, mantener a distancia a los competidores y conservar bajos los índices de rotación, y lograr una alta satisfacción en empleados y clientes.

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA.

En cuanto a la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional, en el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), Carrasco y Rubio (2007) señalan que el éxito de las pymes está relacionado con la existencia de prácticas de recursos humanos profesionalizadas y formalizadas, en ámbitos tales como diseño de puestos, trabajo en equipo, contratación, formación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y políticas de retribución. En las pymes con menor éxito se encuentran prácticas de recursos humanos más tradicionales.

Tsai, Edwards y Sengupta (2010) encontraron que el desempeño organizacional en las pymes está influido por las actitudes de los empleados (percepción de habilidades gerenciales y percepción de la relación entre desempeño y recompensas), que están influidas, a su vez, por las prácticas de recursos humanos. Un estudio de pymes en Kenia mostró que las prácticas de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo predicen significativamente el desempeño organizacional (Omolo, Oginde y Otengah, 2013). De igual modo, Sheeha (2014) encontró que el uso de prácticas de recursos humanos está positivamente relacionado con la innovación y la rentabilidad del negocio, y que las pymes que las utilizan no solo obtienen mejor rendimiento en el presente sino que, también, son capaces de mantener alto rendimiento en el tiempo. Esto es significativo, pues sugiere que estas variables mantienen su relación en el tiempo independientemente de situaciones coyunturales.

Recursos humanos en las pymes

El escenario de recursos humanos en las pymes difiere del de las empresas de gran tamaño. La aplicación de las prácticas varía de manera importante entre las pymes, aunque tienden a ser informales, menos avanzadas o variaciones de prácticas establecidas (Tsai, Edwards y Sengupta, 2010).

Las prácticas recurrentes de recursos humanos se refieren a reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, compensación por desempeño y desarrollo. Su uso en las pymes obedece a un propósito de control más que de desarrollo. Generalmente, la plataforma estratégica en las pymes es inexistente, lo que dificulta la planificación en número y calidad del talento requerido para las necesidades presentes y futuras de la empresa.

La aparición y la formalización de las prácticas de recursos humanos en las pymes se relacionan con el tamaño de la empresa y el conocimiento de los líderes sobre la gestión de personas (Torres, 2014). La formalización se refiere a los procesos de documentación, sistematización e institucionalización; es decir, cuán identificables son y en qué medida las normas y reglamentos están documentados e integrados en la empresa.

La formalidad de las prácticas de recursos humanos se asocia positivamente con el desempeño de la empresa (Nguyen y Bryant, 2004). Ahora bien, de acuerdo con el estudio de Sheeha (2014), la formalidad no debe ser un fin en sí mismo. La existencia o no de parámetros formales no debe convertirse en un indicador de buena o mala gestión, dado que las pymes, de manera más determinante que las empresas grandes, poseen la impronta de sus dueños, líderes o gerentes en la aplicación de las prácticas de recursos humanos: la conducción de la empresa se basa en su conocimiento del negocio, el éxito real o percibido de su empresa y su percepción de lo que los empleados deben ser o recibir de la empresa. Asimismo, la formalidad o informalidad de las prácticas de recursos humanos se ve influida por el contexto jurídico y normativo donde operan las pymes, que en muchos casos determina la creación o la destrucción de empleo y productividad, lo cual impacta directamente en su desempeño.

Rodríguez Moreno (2012) detalla las siguientes características de las prácticas de recursos humanos frecuentes en las pymes:

- No se reconoce el recurso humano como fuente de ventaja competitiva y recursos humanos raramente constituye una unidad profesionalizada.
- Se desconoce la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización.
- Las prácticas de recursos humanos son informales, flexibles, no estandarizadas ni documentadas.
- Las prácticas de gestión humana se basan en la experiencia personal del empresario y son usadas principalmente para seguimiento y control.
- No hay visión estratégica ni planeación estratégica de recursos humanos.

Mejores prácticas de recursos humanos: hallazgos de investigación

Delery y Doty (1996)	Delaney y Huselid (1996)	Way (2002)	Wang y Zhang (2005)	Theriou y Chatzoglou (2008)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruta de carrera 2. Sistema de capacitación formal 3. Evaluación orientada a resultados 4. Compensación basada en desempeño 5. Estabilidad 6. Participación del empleado 7. Descripción de cargos en términos generales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de efectividad de reclutamiento y selección 2. Índice de entrenamiento 3. Compensación 4. Procedimiento de quejas 5. Toma de decisión centralizada 6. Mercado interno de trabajo 7. Jerarquía vertical 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectividad de dotación de personal 2. Pago por desempeño 3. Flexibilidad de asignaciones de trabajo 4. Trabajo en equipo 5. Equipos autodirigidos 6. Entrenamiento formal 7. Participación en reuniones y discusiones de cuestiones relacionadas con el trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección e ingreso 2. Evaluación de desempeño 3. Sistema de pago y bonificación 4. Formación y desarrollo 5. Sistema de carrera y promoción 6. Participación de empleados 7. Programa de control de calidad 8. Equipo de dirección 9. Cultura corporativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Pago por desempeño 3. Toma de decisiones descentralizada 4. Procedimientos integrales de reclutamiento y selección 5. Limitado estatus de deferencias 6. Amplia formación 7. Participación de empleados y arreglos internos de comunicación 8. Oportunidades de carrera 9. Descripciones de trabajo ampliamente definidas

Fuente: Zakaria, Zainal y Nasurdin (2011).

- Es difícil reclutar y retener trabajadores por falta de políticas y sistemas de gestión de recursos humanos.
- Hay vagas descripciones de cargos y las actividades son flexibles, dependientes de las necesidades específicas del momento.
- Los trabajadores ignoran generalmente sus funciones, derechos y obligaciones.
- Existe poca documentación de procesos: el empresario indica qué se debe hacer, quién y cómo.
- El reclutamiento de personal es informal y la principal fuente es la recomendación de empleados, amigos y familiares.
- En la selección de personal prevalecen criterios socioculturales e intuitivos.
- La formación se hace sobre la marcha, en el desarrollo del trabajo, no es estructurada y por lo tanto no tiene en cuenta el futuro.
- La formación es percibida como un costo que disminuye el tiempo productivo.
- Existen opciones limitadas para el crecimiento profesional de las personas.
- En las promociones priman generalmente criterios de decisión socioculturales e intuitivos.
- No existen planes de carrera formalmente establecidos.
- Las escalas salariales se basan en negociaciones individuales.
- Los beneficios, en el mejor de los casos, cumplen las normas laborales.
- Por limitaciones económicas no se puede atraer personal calificado.
- En la remuneración prima la intuición.
- La evaluación del desempeño se realiza con criterios subjetivos y, si existe, generalmente se usa para identificar dificultades y como medio de control; se desconocen usos como planificación y promoción.

El caso venezolano

Esta descripción de las prácticas de recursos humanos no parece ser distinta para las pymes venezolanas. Durante los meses julio, agosto y septiembre de 2014 se llevó a cabo un ejercicio académico en el IESA con el objetivo de explorar e informar sobre la gestión de recursos humanos como factor importante en el desempeño organizacional. Asistieron 136 dueños, gerentes o líderes principales de pymes con más de tres años de antigüedad en el mercado venezolano y con más de cinco pero menos de cien empleados, procedentes de Maracaibo, Valencia y Caracas. En el ejercicio se obtuvo información de las prácticas de recursos humanos; específicamente, descripción y análisis de cargos, reclutamiento y selección, planificación y evaluación de desempeño, formación y la percepción que los dueños, gerentes o líderes de las pymes tenían sobre la relación entre estas prácticas y el desempeño de sus organizaciones.

La mayoría de las pymes representadas no poseen un departamento de recursos humanos; solo el quince por ciento asegura tener una persona diferente del dueño de la empresa ocupada en prácticas de recursos humanos. La ejecución de estas prácticas poco tiene que ver con la estrategia del negocio. La existencia de recursos humanos se relaciona con aspectos administrativos (nómina, contratación y despido) y legales (cumplimiento de las leyes).

En la mayoría de los casos las prácticas son informales y poco desarrolladas. Las razones para ello son falta de tiempo, falta de personal calificado, altos costos de contratación y delegación en una sola persona de los asuntos de recursos humanos;

no se piensa que la contratación de un especialista modificará el desempeño de la organización y se cree que un empleado encargado de la nómina y asuntos regulatorios es suficiente para la empresa. Son recurrentes los comentarios según los cuales las prácticas de recursos humanos no favorecen o impactan la gestión de los empleados, y menos la gestión de la organización. Los factores más importantes para determinar su desempeño, según su percepción, son el significado que el venezolano atribuye al trabajo debido a la socialización que ha tenido y a su condición de dependencia, la legislación vigente, las debilidades de los supervisores, el acceso a los dólares, el impacto de la regulación laboral sobre el ausentismo, la falta de compromiso y los valores hacia el trabajo.

Existen algunas aproximaciones a prácticas de recursos humanos, que se presentan con irregularidad. Más del noventa por ciento de las empresas carece de descripciones de cargos (documentos que identifican los cargos, sus responsabilidades, funciones o actividades, requisitos para sus ocupantes y riesgos a los que se someten). Las razones que esgrimen sus representantes son: 1) desconocimiento, 2) falta de tiempo, 3) temor a

En las pymes, el método más utilizado de reclutamiento es la referencia de persona a persona; y en cuanto a selección, la entrevista desestructurada

documentar la descripción del cargo y que su ocupante se limite a lo descrito, 4) temor a consecuencias legales, 5) rigidez del documento que no permite el crecimiento del ocupante en su cargo y 6) inutilidad, pues los empleados saben claramente qué tienen que hacer.

Las prácticas de reclutamiento y selección son igualmente informales e intuitivas, bien por desconocimiento de la práctica formal o porque su uso hace costoso el proceso en tiempo y dinero. El método más utilizado en reclutamiento es la referencia de persona a persona; y en cuanto a selección, la entrevista desestructurada.

La práctica referida a desempeño más conocida es la evaluación de desempeño, pero no quiere decir que sea la más utilizada. La evaluación de desempeño se utiliza como medio de control con fines administrativos; es decir, como insumo de información para despidos, aumentos salariales, bonificaciones, reconocimientos y recompensas no monetarias como horarios flexibles. La evaluación, cuando se aplica, se basa en criterios subjetivos y la entrega de los resultados a los empleados reviste dificultad y disgusto en la mayoría de los casos. En cuanto a la planificación de responsabilidades, objetivos o metas, el porcentaje de uso es inferior al cinco por ciento, bien por desconocimiento de un método o porque no se considera importante planificar en un ambiente de tanta incertidumbre como el venezolano.

Las prácticas referidas a formación y entrenamiento son poco frecuentes en el grupo de pymes que participaron en el ejercicio académico: solo tres por ciento presenta un proceso de formación para los cargos con responsabilidades de supervisión. Lo más frecuente es el entrenamiento aislado, atado a circunstancias de la empresa, de carácter técnico o en el puesto de trabajo.

Carrasco y Rubio (2007) señalan como prácticas frecuentes en las pymes familiares que tienen éxito la existencia de diseños de puesto formalizados, la planificación de tareas a mediano y largo plazo, los procedimientos determinados y la participación de los empleados en el diseño del puesto. Las pymes venezolanas que participaron en el ejercicio no consideran que exista

una relación importante entre las prácticas de recursos humanos y su desempeño. Sin embargo, sí perciben una relación estrecha entre el desempeño de la organización y los aspectos administrativos de recursos humanos (pago de nómina, salarios y beneficios presentes y futuros), los distintos regímenes de estabilidad e inamovilidad, y los patrones de conductas inducidos por la regulación laboral, tales como ausentismo y presentismo laboral, y conductas prosociales con carácter disfuncional o consecuencias negativas para la organización (Brief y Motowidlo, 1986). Coinciden en que la situación económica del país y sus grandes esfuerzos para sobrevivir constituyen una barrera a la disposición a usar o mejorar las prácticas de recursos humanos, aunque consideran que sería provechoso utilizarlas.

Los hallazgos de esta experiencia señalan que el área de recursos humanos en las pymes es un campo fértil para formar a los dueños o líderes de empresas con respecto a las relaciones positivas que tales prácticas generan en aspectos fundamentales como rotación, ausentismo, desempeño y satisfacción organizacional, más allá de la esfera administrativa, que en Venezuela es espacio obligado. Hay una gran informalidad en los procesos de recursos humanos en las pymes venezolanas que participaron en el estudio, lo cual caracteriza a las pymes en el resto del mundo, así como un divorcio del supervisor en cuanto a su papel de gestor de gente: desempeño, desarrollo, formación y selección cuidadosa de su equipo de trabajo. ■

REFERENCIAS

- Brief, A., y Motowidlo, S. (1986): «Prosocial organizational behaviors». *Academy of Management Review*. Vol. 11. No. 4.
- Carrasco, A., y Rubio, A. (2007): «Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito». *Revista de Empresa*. No. 22.
- Delaney, J., y Huselid, M. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 4.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996): «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurations performance predictions». *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 4.
- Huselid, M. (1995): «The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*. Vol. 38. No. 1.
- Nguyen, T., y Bryant, S. (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.
- Omolo, J., Oginde, M., y Otengah, W. (2013): «Influence of human resource management practices on the performance of small and medium enterprises in Kisumu Municipality, Kenya». *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4. No. 1.
- Osman, I., Ho, C. F., y Galang, C. (2011): «Are human resource departments really important? An empirical study on Malaysian small and medium enterprises (SMEs) in the service sector». *International Journal of Business and Management*. Vol. 6. No. 2.
- Rodríguez Moreno, D. (2012): «Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas». *Apuntes del CENES*. Vol. 31. No. 54.
- Sheeha, M. (2014): «Human resource management and performance: evidence from small and medium-sized firms». *International Small Business Journal*. Vol. 32. No. 5.
- Theriou, G. N., y Chatzoglou, P. D. (2008): «Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework». *European Business Review*. Vol. 20. No. 3.
- Torres, C. C. (2014): «Un gran problema para las pymes». *Debates IESA*. Vol. XIX. No. 2.
- Tsai, C.-J., Edwards, P., y Sengupta, S. (2010): «The associations between organizational performance, employee attitudes, and human resource management practices: an empirical study of small businesses». *Journal of General Management*. Vol. 36. No. 1.
- Wang, Z., y Zhang, Z. (2005): «Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit: A crossregional comparative model». *International Journal of Manpower*. Vol. 26. No. 6.
- Way, S. A. (2002): «High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector». *Journal of Management*. Vol. 28. No. 6.
- Zakaria, N., Zainal, S., y Nasuridin A. (2011): «Investigating the role of human resource management practices of SME: a conceptual framework». *Journal of Global Management*. Vol. 3. No. 1.

