



**ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES  
Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
Organismo de Cooperación y Estudio de la Unión  
de Universidades de América Latina y el Caribe



---

## *XV Asamblea General*

---

25 al 28 octubre del 2016  
en la Ciudad de Medellín Colombia,  
siendo sede la Universidad EAFIT bajo las siguientes:

**Las Prácticas de Capital Humano  
en las PYME de la Ciudad  
de México**

# Las Prácticas de Capital Humano en las PYME de la Ciudad de México

**AREA:**

Emprendimiento y Creación de pequeñas y medianas empresas

**SUB ÁREA:**

El impacto de la globalización en la gestión y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) latinoamericanas

**AUTORES:**

Dra. María Elena Camarena Adame.  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
División de Investigación  
mcamarena\_adame@hotmail.com  
Teléfono:2 (55) 56228465 ext. 113

Dra. María Luisa Saavedra García  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
División de Investigación  
maluisasaavedra@yahoo.com  
Teléfono:2 (55) 56228465 ext. 153

# Las Prácticas de Capital Humano en las PYME de la Ciudad de México

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación consistió en el diagnóstico del uso de las técnicas de Recursos Humanos en las PYME de la Ciudad de México, para conocer su adopción por parte de este sector empresarial, así como establecer su relación con el tamaño de las empresas y el nivel de estudios del empresario. Para este fin, se realizó una investigación de carácter descriptivo transversal con una recolección de datos a través de un trabajo de campo aplicando una encuesta estructurada, a una muestra de 300 empresas voluntarias. Los principales hallazgos permiten determinar que las técnicas de Recursos Humanos se utilizan de modo incipiente, sobre todo las empresas de tamaño micro, estableciéndose que existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el nivel de estudios del empresario con la utilización de un organigrama; así también, se estableció que existe relación positiva entre el nivel de estudios del empresario y la adopción de prácticas de capital humano en las PYME.

### Palabras clave

Recursos Humanos, capital humano, gestión humana, PYME

## INTRODUCCIÓN

La micro, pequeña y mediana empresa en México (PYME<sup>1</sup>) es de vital importancia pues representa un 99.8% del total de las empresas, generan el 71% del empleo y aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) (INEGI, 2015).

Así pues, es necesario considerar que, las exigencias del mundo laboral son cada vez mayores, dado que, los efectos de un mundo globalizado se reflejan en recursos humanos gracias a las empresas que ya no solamente enfocan sus esfuerzos en el mercado interno de un país, sino que se amplían más allá de las fronteras de su lugar de origen (Montejano & López, 2013). Las PYME no se encuentran exentas de estas exigencias.

Werner y Herman (2012), han señalado que la dirección de Recursos Humanos se considera poco apropiada y costosa para las PYME, lo que ha generado también que existan muy pocas investigaciones de este tópico, más sin embargo, es necesario destacar que lo que permite generar valor a la empresa es el capital pensante del individuo, o lo que es lo mismo, aquel capital que reside en los miembros de la organización llamado capital intelectual (Medina, Melian, & Hormiga, 2007). El capital intelectual es un tema que cada vez interesa más a las empresas que obtienen sus beneficios gracias a la innovación y al conocimiento (Delgado, Navas, Martín de Castro, & López, 2008). Este capital es considerado como uno de los recursos importantes durante el desarrollo de las actividades productivas de la empresa, al tiempo que es utilizado frecuentemente a través de la cadena de valor (Montejano & López, 2013). Por otra parte, Camarena, Durand y Hernández (2015) han señalado que el personal que integra una organización debe vincularse directamente con todos los elementos estructurales de tipo económico, material, tecnológico, psicológico, organizacional,

---

<sup>1</sup> Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. De acuerdo con la última clasificación de la Secretaría de Economía, 2009: Son Pequeñas las que tienen entre 11 y 30 trabajadores para el sector comercio, y entre 11 y 50 trabajadores para el sector Industria y Servicios y que tengan ingresos por ventas anuales de entre 4.01 hasta 100 millones de pesos. Son Medianas las que cuentan con entre 51 a 250 trabajadores para el sector industria, entre 51 a 100 trabajadores para el Sector servicios y entre 31 a 100 trabajadores para el sector Comercio y tengan ingresos por ventas anuales de entre 100.01 hasta 250 millones de pesos.

social o cultural y llegar a ser participe en la estrategia empresarial, al movilizar sus capacidades y talentos hacia el desarrollo corporativo y social.

En el caso de las pequeñas empresas, éstas no siempre cuentan con un departamento o área de recursos humanos en su estructura organizacional que pueda enfocarse a gestionar el capital humano. Sin embargo, su ausencia no justifica el descuido de la aplicación de las prácticas de recursos humanos, ya que de ello depende en gran medida, el éxito o fracaso de las mismas (Mendoza y Hernández, 2008). Por lo que el estudio de la gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas es ineludible, ya que se encuentra la necesidad de proponer indicadores que logren medir su eficiencia, puesto que en ocasiones puede estar desaprovechado (Mendoza y Hernández, 2008), dado que el pequeño empresario aún sigue sin ser completamente consciente de la importancia que tiene la aplicación de las prácticas de recursos humanos como medio de control y motivación de los empleados.

Así pues, las PYME, deben desarrollar procesos de dirección y gestión de sus recursos humanos, ya que el éxito competitivo de estas empresas depende directamente de la capacidad de sus trabajadores para adaptarse a los cambios, del rigor en la realización de las tareas, del trabajo en equipo y de la satisfacción de sus trabajadores (Rubio y Aragón, 2006).

Por lo anterior, resulta de suma importancia conocer cuáles son las prácticas de Recursos Humanos que realizan las PYME por lo que la pregunta de investigación que formulamos es: ¿De qué manera las PYME de la Ciudad de México utilizan las prácticas de Recursos Humanos? y ¿Cuál es la relación que existe entre la aplicación de las Prácticas de Recursos Humanos y el tamaño de la empresa, así como el nivel de estudios del empresario?

De este modo, el objetivo de esta investigación consistió en realizar un diagnóstico del uso de las prácticas de Recursos Humanos en las PYME de la Ciudad de México para su posterior descripción. Para este fin se realizó un trabajo descriptivo transversal con una recolección de datos a través de un trabajo de campo aplicando una encuesta estructurada, a una muestra de 300 empresas que se ofrecieron a colaborar con esta investigación.

Este trabajo consta de tres partes: 1. Marco teórico, donde se desarrollan los temas de Recursos Humanos y Prácticas de Capital Humano en las PYME, 2. Metodología, en este apartado se describe la determinación de la muestra, el instrumento de medición y la definición de variables y 3. Hallazgos, aquí se presentan los principales hallazgos de la investigación, describiendo e interpretando los datos para finalmente presentar las conclusiones de este estudio.

## **Marco Teórico**

### **Pequeñas y Medianas Empresas**

Las PYME no deben ser vistas como pequeñas versiones de las grandes empresas; su principal característica distintiva es el uso de las habilidades de sus empleados y de los atributos propios de la organización de menor escala. La PYME considera su recurso humano como la base para generar estrategias de calidad y servicio al cliente y de innovación. Por lo anterior, este puede ser tomado como su recurso más valioso y, por consiguiente, como el más importante para la implementación y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles (Suárez & Martín, 2008).

En este sentido, Carrasco y Rubio (2007) así como Werner y Herman (2012) sostienen que el éxito de las PYME está significativamente influenciado por ciertas prácticas de recursos humanos como son: diseño de puestos, trabajo en equipo, contratación, formación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y políticas de retribución; afirmando así que las PYME exitosas utilizan en general prácticas de recursos humanos más profesionalizadas y formalizadas que las no exitosas.

La importancia de esto radica en que las PYME ven limitado el crecimiento de sus operaciones debido a que realizan sus funciones de manera poco innovadora; esto se debe a una cultura de trabajo en la que los colaboradores efectúan sus actividades como las han desarrollado con anterioridad sin analizar si es la mejor forma para hacerlas (Ríos, Del Rayo, & Ferrer, 2010). Sin embargo, las PYME más exitosas, con respecto a las menos exitosas, desarrollan procesos de diseño de puestos más formalizados, planificando las tareas en un horizonte temporal superior, obteniendo así puestos ajustados a procedimientos predeterminados, a los que deben adaptarse los trabajadores. En el diseño de estos puestos se permite que los empleados participen en mayor medida, y se fomenta una mayor comunicación entre ellos. En concreto, a través del diseño de puestos, en estas organizaciones exitosas se fomenta más el trabajo en equipo, mediante la creación de sistemas de trabajo en grupo más autónomos y especializados (Carrasco & Rubio, 2007), de ahí la necesidad de que las PYME adopten estas prácticas.

Otro aspecto importante a considerar es que las tecnologías de información ayudarían a mejorar los procesos de reclutamiento de personal en las PYME. Según lo señalan Mares, Arcega, Macías, & Santos (2013) quienes encontraron que un porcentaje considerable de empresas ya cuenta con un sistema de reclutamiento de personal que apoya sus procesos de reclutamiento y un 50% de las empresas opinan que al utilizar las tecnologías de información en el proceso de reclutamiento ayuda a una mejor toma de decisiones, a una buena elección, y localización del recurso humano.

### **Importancia de los Recursos Humanos en las PYME**

La gestión de Recursos Humanos se refiere a la acción de administrar de manera integral el capital humano, e implica realizar las diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral (Alles, 2008):

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/contratos, pago de salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
- Vigilar que las compensaciones sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados

La gestión eficaz de los recursos humanos es uno de los problemas más cruciales que enfrentan las empresas pequeñas, pues la mayoría no cuentan con área de gestión humana, por eso tienen prácticas informales, reactivas, de corto plazo, flexibles y deficientes orientadas por la intuición del propietario, quien tiene el rol de gerente (Hill y Stewart, 1999 y Cunningham, y Rowley, 2010). Esta gestión no están alineada con la estrategia organizacional, e incluso el componente estratégico sólo se encuentra en las empresas de mayor tamaño (Rodríguez, 2012).

Sin embargo, la dirección estratégica de los recursos humanos en las PYME suscita hoy un interés creciente por parte de los directivos, dado que la cultura interna de la estructura empresarial está fuertemente impregnada de los valores de sus directivos, de su personalidad y de su visión de la empresa (Fernández, Castresana, & Fernández, 2006).

A pesar de la importancia que para el éxito competitivo de la PYME tienen los recursos humanos y su gestión, las investigaciones que se centran en su análisis son escasas (Wilkinson, 1999, Cardon y Stevens, 2004). Las empresas de menor tamaño podrían tener ventajas en la administración de sus Recursos humanos pues generalmente son empresas donde existe un buen clima laboral, motivado por los excelentes canales de comunicación; una mayor flexibilidad; alta motivación laboral que permite a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas en los

puestos y el resultado final obtenido por la empresa, el por ofrecer puestos de trabajo variados y la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo (Ganga, 2011; Espino y García, 2011).

Sin embargo, el tamaño pequeño puede convertirse también en fuente de desventajas si el buen clima –y, por tanto, el menor conflicto– viene de la mano de la imposibilidad de tener representación sindical o de prácticas directivas legitimadas en la autoridad jerárquica; o bien, si la falta de profesionalización de los departamentos de recursos humanos (en el caso de que existan) les lleva a asumir cuestiones puramente administrativas, dejando a un lado otros procesos de gestión, no visualizando su importancia. Asimismo, la mayor informalidad de las decisiones sobre recursos humanos, al no existir una profesionalización de esta área, constituye otra fuente de desventajas competitivas (Wilkinson, 1999). A este respecto, uno de los retos principales para los recursos humanos (HR) en la gestión de las PYME consiste en equilibrar las políticas formales y la cultura informal. Nguyen y Bryant (2004) evaluaron el nivel de formalidad como una dimensión de la gestión de Recursos Humanos, encontrando que el tamaño de la empresa se relaciona positivamente con la formalidad de los Recursos Humanos y así también el establecimiento de prácticas formales de Recursos Humanos se relaciona positivamente con el desempeño de la empresa. Siendo coincidente esto con los hallazgos de García, *et al.* (2011) quienes encontraron que el uso eficiente de prácticas de Recursos Humanos tiene una relación positiva con la rentabilidad en las PYME.

La importancia de la aplicación de prácticas de Capital Humano en las PYME, radica en que para lograr el éxito competitivo las empresas entre otras acciones, deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. En definitiva, han de prestar gran atención a aquellas prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y permitan gestionar correctamente el conocimiento pues él no reconocer el valor requerido a la gestión de los recursos humanos es una de las principales causas de fracaso en las PYME (McEvoy, 1984).

### **Prácticas de Recursos Humanos en las PYME**

Las prácticas de recursos humanos en las PYME son distintas a las aplicadas en las grandes, tienen escenarios diferentes, donde para las pequeñas, los recursos limitados y el desconocimiento acerca de la potencialidad que tiene el recurso humano para generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas, las deja a la zaga sin posibilidades de crecimiento y desarrollo; adicionalmente, en las pequeñas empresas, otros aspectos tales como producción, finanzas y mercado tienen mayor relevancia que el de recursos humanos (Rodríguez, 2012); sin embargo, hay similitudes en las prácticas de gestión humana en pequeñas y grandes empresas que hacen uso de herramientas como la gestión de la calidad (TQM) y el justo a tiempo (JI), pues su aplicación hace que las pequeñas empresas estén forzadas a prestar atención a las prácticas de recursos humanos (Mayson & Barrett, 2006).

Comúnmente las pequeñas empresas aplican en menor grado y con menor frecuencia las prácticas profesionales de recursos humanos, en comparación con las grandes empresas. Esto se ve reflejado al utilizar prácticas menos formalizadas de reclutamiento, proveer menor formación a sus empleados y aplicar en menor grado sistemas de evaluación del desempeño (De Kok, Uhlaner, & Thurik, 2006), por lo que operan bajo sistemas organizativos poco formalizados y mayoritariamente empíricos, que les impide enfrentar los retos de competitividad actuales (Mendoza & Hernández, 2008). Esta falta de formalización en las prácticas de recursos humanos se deberá a la visión mecanicista que tiene el empresario (reclutar, pagar, imponer el orden y despedir), en vez de una visión estratégica que le permita implementar estrategias de desarrollo del personal (Jacques, Cisneros y Mejía, 2011).

Así pues, las prácticas de recursos humanos en pequeñas empresas son informales y más flexibles comparadas con las grandes, usualmente se usan para monitoreo y control en lugar de propósitos

de desarrollo (Mayson & Barrett, 2006), limitándose así a aspectos operativos<sup>2</sup> más que estratégicos<sup>3</sup>. Las pequeñas empresas se encuentran en desventaja al no poder competir con las grandes, en lo que se refiere a nivel de salarios, pues las grandes tienen la posibilidad de atraer trabajadores más calificados (Mayson & Barrett, 2006). En este sentido, Mayson y Barret (2006) proponen que la pequeña empresa debe hacer gran énfasis en las recompensas intrínsecas.

Por su tamaño reducido, las PYME presentan la ventaja de que el personal tiene un contacto más directo y continuo con sus jefes y con los clientes, lo que facilita un mayor entendimiento de sus necesidades y la posibilidad de brindarles un mejor servicio. Esta proximidad, también es palpable en las funciones que realizan sus empleados, ya que en ocasiones no hay una adecuada separación de actividades y un mismo empleado puede realizar diversas funciones que le permitan tener un conocimiento integral tanto de la empresa, como de las necesidades de los clientes, por lo que la innovación puede surgir de manera espontánea (Torres, 2003).

Las prácticas más comunes de administración de recursos humanos en las PYME son (Jacques, Cisneros y Mejía, 2011): Reclutamiento, Remuneración, Disciplina y relaciones con los empleados, Contratos de trabajo. En lo que se refiere al reclutamiento las PYME encuentran serias dificultades para reclutar al personal, dado que son menos apreciadas que las empresas grandes como fuentes de empleo; ante esto el empresario se ve en la necesidad de basarse en recomendaciones lo cual tiene sus ventajas pero también puede dar lugar a arbitrariedades, que a la larga generan alta rotación en estas empresas. En cuanto a la práctica de Remuneración, en las PYME esta se fija de acuerdo con un análisis de puestos que se limita a la descripción de las tareas a realizar; las remuneraciones en estas empresas por lo general son más bajas que en las empresas grandes y las responsabilidades asignadas son mayores, los aumentos al personal se acuerdan caso por caso, lo que podría generar una falta de transparencia en la remuneración y medición del rendimiento, fomentando una percepción de inequidad entre los empleados.

Por su parte López, Sepúlveda y Arenas (2010) encontraron que las prácticas administrativas más implementadas en recursos humanos dentro de las PYME son el aseguramiento de la calidad, la evaluación del clima organizacional, la planeación estratégica, la gestión por competencias, el empoderamiento, la evaluación de 360 grados, los sistemas de compensación variable, la formación de formadores, la responsabilidad social empresarial y el mejoramiento continuo. El tipo de organización constituye un factor importante para la toma de decisiones, se puede decir que en pequeñas empresas el nivel de empowerment en los colaboradores es mayor considerando que las funciones que desempeñan no se encuentran tan especializadas como sucede en organizaciones más grandes, otorgándoles la seguridad en realizar actividades de diversa índole; en tanto que el compromiso organizacional es mayor en medianas empresas si se toma en cuenta que generalmente son mayores los beneficios económicos y en especie que reciben los colaboradores comparados con los que se ofrecen en las pequeñas empresas (Ríos, Del Rayo, & Ferrer, 2010).

Un análisis empírico de la relación de los recursos humanos en las PYME (Fernández, Castresana, & Fernández, 2006) nos muestra que en estas existe una fuerte relación entre la formación del equipo directivo y la del resto de sus empleados. Es decir, a mayor formación del equipo directivo, mayor es la cualificación requerida al personal colaborador

---

<sup>2</sup> Se refiere a los trámites puramente administrativos, como por ejemplo la administración de la nómina.

<sup>3</sup> Se refiere a las acciones que se realizan con una visión de largo plazo, por ejemplo el desarrollo del personal.

Un reto importante que enfrentan las PYME en materia de recursos humanos es el cambio de una visión mecanicista a una visión dinámica y proactiva, donde no se vea la capacitación como un gasto o una inversión inútil ante la alta rotación de personal sino como una fuente de valor agregado encaminada a mejorar el desempeño de la empresa, es decir capacitar a los empleados para seguir siendo competitivos y conservarlos (Jacques, Cisneros y Mejía, 2011).

El tipo de organización constituye un factor importante para la toma de decisiones, se puede decir que en las PYME el nivel de empowerment en los colaboradores es mayor considerando que las funciones que desempeñan no se encuentran tan especializadas como sucede en organizaciones que crecen en tamaño, otorgándoles la seguridad en realizar actividades de diversa índole dentro de la organización; en tanto que el compromiso organizacional es mayor en medianas empresas si se toma en cuenta que generalmente son mayores los beneficios económicos y en especie que reciben los colaboradores comparados con los que se ofrecen en las pequeñas empresas (Ríos, Del Rayo, & Ferrer, 2010).

Cardon y Stevens (2004) y Cunningham y Rowley (2010) realizaron una revisión de la literatura acerca de las prácticas de recursos humanos en las PYME, los hallazgos de esta revisión se encuentran resumidos en el cuadro 1. En este se destaca que se está empezando a entender cómo contratar, pagar, y tal vez incluso motivar a los trabajadores en las PYME. Sin embargo, todavía no se tiene mucha teoría o los datos relativos a los temas de capacitación, gestión del rendimiento, el cambio organizacional, o las relaciones laborales en las pequeñas empresas. En el cuadro uno, se puede ver un resumen de lo que sabemos y no sabemos acerca de los recursos humanos en las empresas pequeñas. Además, subyacen tres aspectos fundamentales de la gestión de recursos humanos que no se comprende aún en el contexto de las pequeñas empresas: la retención de los empleados, la integración y la interacción de las prácticas de recursos humanos, y la evolución de las prácticas de recursos humanos dentro de la evolución de las organizaciones.

**Cuadro 1. Resumen de las características de las prácticas de Recursos Humanos en las PYME**

Área de Capital Humano	¿Qué Conocemos?	¿Qué no conocemos?
General	<p>Todas las empresas tienen algún modo de administración de Recursos Humanos, aunque sea informales.</p> <p>Muchas empresas no cuentan con profesionales de Recursos Humanos propios.</p> <p>Las empresas con más de 100 empleados son las que desarrollan prácticas formales de Recursos Humanos.</p>	<p>¿Cómo pueden las PYME retener y desarrollar empleados con alto valor agregado?</p> <p>¿Cómo las prácticas de Recursos Humanos pueden integrarse e interactuar en las PYME?</p> <p>¿Cómo las prácticas de Recursos Humanos y sistemas se pueden involucrar en las empresas emergentes?</p>
Reclutamiento, Selección, contratación	<p>La elección de los Recursos Humanos tiene impacto futuro en el desempeño de la empresa.</p> <p>Esta práctica es muy importante pero problemática.</p> <p>Las estrategias empleadas son principalmente ad hoc.</p>	<p>¿Cuál es la estrategia para atraer candidatos a la empresa?</p> <p>¿Qué modelos de compensación a los empleados pueden aplicarse en las PYME?</p>

Compensación (Pago mixto, nivel, estructura)	<p>Las PYME pueden perder legitimidad como empleadores.</p> <p>La compensación es diferente en las PYME y en las empresas grandes, especialmente las PYME pagan de acuerdo con su ciclo de vida.</p> <p>Las PYME generalmente proveen beneficios educacionales y facilidades recreacionales.</p>	<p>¿Cuál es la importancia relativa de las recompensas intrínsecas y extrínsecas para los empleados de las PYME?</p> <p>¿Cómo funciona este cambio en el ciclo de vida de la empresa?</p> <p>¿Cuánto tiempo pueden los empleados retrasar su gratificación financiera o de otro tipo, de acuerdo con las necesidades de las PYME?</p>
Capacitación y desarrollo	<p>La capacitación de los empleados, dados los constantes cambios y expectativas, es importante en las PYME.</p> <p>Las consideraciones esenciales para la capacitación son el costo y la distancia del lugar de trabajo.</p> <p>El entrenamiento no estructurado, informal, la instrucción en el trabajo y la socialización son una parte importante del proceso de capacitación en las PYME.</p>	<p>¿Cómo pueden los empleados de las PYME desempeñar múltiples tareas y roles, en condiciones de incertidumbre organizacional?</p> <p>¿Qué acciones deben tomar los administradores de las PYME para ayudar a los trabajadores a transitar por esos roles?</p> <p>¿Cuál es el balance óptimo entre el entrenamiento formal e informal dentro de las PYME?</p>
Relaciones Laborales	<p>Las PYME tienen más dificultades frente a una crisis económica que las empresas grandes.</p> <p>Los cambios en las prácticas organizacionales son muy desestabilizadoras para las PYME:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Rotación, + probabilidad de fracaso,</li> <li>- Rendimiento financiero.</li> </ul> <p>La presencia de los sindicatos en las PYME pasando por un proceso de salida a bolsa puede tener un impacto positivo en el rendimiento.</p>	<p>¿Amenaza la Sindicalización a las PYME? ¿Obligará a los gerentes a centrarse en Prácticas de Recursos Humanos amigables?</p> <p>¿La presencia de las políticas de personal por escrito y/o su implementación sistemática reduce la amenaza de la sindicalización?</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Cardon y Stevens (2004) y Cunningham y Rowley (2010).

Para los próximos años, algunas prácticas que marcarán la gestión humana serán la gestión del conocimiento, la educación virtual y el coaching, y mantendrán su relevancia la gestión por competencias, la responsabilidad social empresarial, la compensación variable, la evaluación del clima organizacional y la formación de formadores (López, Sepúlveda, & Arenas, 2010).

### Metodología

Se realizó una investigación descriptiva y correlacional de corte transversal, recolectando los datos a través de un trabajo de campo aplicando un cuestionario directo estructurado, a una muestra de 300 empresarios de la Ciudad de México, pertenecientes a los sectores de la industria, comercio y servicios, los cuales fueron sujetos voluntarios de esta investigación.

## Instrumento de Medición

Para la construcción del instrumento de medición se consideró recabar datos de las características del empresario y de la empresa, así como de las variables de Recursos Humanos. A continuación, se presenta un cuadro con las variables e indicadores del cuestionario mismos que fueron elaborados con base en la revisión de la literatura.

Cuadro 2. Instrumento de medición

Variable	Indicadores
Datos generales empresario	Nivel máximo de estudios, área de estudios, edad, sexo, propósito para iniciar el negocio, experiencia en negocios.
Datos generales empresas	Giro, domicilio, número de trabajadores, personalidad jurídica, antigüedad, tipo de empresa
Organigrama	Organigrama donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.
Políticas y manuales de procedimientos	Políticas y manuales de procedimientos escritos y acatados por todo el personal.
Capacitación	Temas: Producción, Seguridad e higiene, Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria, Administración, Comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas, Computación, Aspectos fiscales y contables, Idiomas, Comercio exterior, Finanzas, Contaminación y medio ambiente, Aspectos de organización.
Prácticas de Recursos Humanos	Reclutamiento y selección, Capacitación, Promoción del personal, Programa de sueldos y salarios, Plan de incentivos, Programa de seguridad y prevención de riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

## Conceptualización de las Variables

### *Organigrama*

Es una representación visual de la estructura organizacional, el organigrama delinea la cadena de mando indica las tareas departamentales y la manera en que estas se interconectan entre si y proporcionan un orden y una lógica para la organización. En este cada empleado tiene una tarea asignada, una línea de autoridad y una responsabilidad por sus decisiones (Daft y Marcic, 2005).

### *Políticas y manuales de procedimientos*

El manual de procedimientos es un documento interno de la organización donde se definen las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la conforman, las políticas son los lineamientos de acción en la realización de las actividades de la organización que facilita la toma de decisiones (Álvarez, 1996).

## Capacitación

Se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar su desempeño en el trabajo (Heliriegel, Jackson y Slocum, 2005). Así también Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012), señalan que la capacitación de los empleados son los esfuerzos planeados para ayudar a los trabajadores a dominar el conocimiento, las habilidades y las conductas que requieren para planear sus tareas. Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) amplían el concepto hacia la formación y desarrollo del capital humano, señalando que consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente (formación) o futuro (desarrollo).

## Prácticas de Recursos Humanos

Es el conjunto de actividades que se realizan con el objetivo de cubrir las necesidades de la organización con respecto al Recurso Humano. Inicia con el reclutamiento y la selección, para realizar el entrenamiento, el desarrollo y la compensación y finalmente administra las relaciones con los empleados (Barragán y Pagán, *et al.*, 2012).

### Validez del Instrumento de Medición

Con el fin de determinar la validez del instrumento de medición se calculó el Alfa de Cronbach con un 95% de confiabilidad, arrojando el siguiente resultado.

#### Cuadro 3. Confiabilidad del instrumento de medición

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.780	92

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el cuadro 3, el instrumento de medición aplicado muestra una alta confiabilidad al alcanzar un valor de casi 0.8, lo cual se considera aceptable.

### Procesamiento de datos

Los datos fueron recolectados a través del trabajo de campo y se procesaron con la ayuda del programa estadístico SPSS, versión 20 para Windows. Es así como, en primer lugar se realizó un análisis utilizando estadística descriptiva para conocer el uso de las prácticas de recursos humanos en las PYME de la Ciudad de México., y posteriormente se realizó un análisis correlacional para establecer relaciones entre las variables de estudio.

### Hallazgos

Se realizó un análisis descriptivo y correlacional de los datos con los siguientes resultados.

#### Datos del Empresario

El 38.7% de los empresarios manifestaron que cuentan con un nivel de estudios máximo de preparatoria, siendo un porcentaje similar 38% los que cuentan con licenciatura, mientras que solo un 3.7% tienen estudios de maestría y 0.7% cuentan con estudios de doctorado. Lo anterior es coincidente con la literatura previa pues los hallazgos de Saavedra (2014) mencionan que en la Ciudad de México el nivel de estudios predominante es el de licenciatura.

En cuanto al área de estudios de quienes manifestaron contar con estudios de licenciatura, predomina el área de ciencias sociales con un 65%, seguido de lejos por el área de humanidades y artes con un 16%, siendo la participación más baja con un 6.3% los que pertenecen al área de ciencias biológicas y de la salud.

El rango de edad predominante en los empresarios fue de 40 a 59 años con una participación de 39% del total de los encuestados, seguido de quienes se encuentran entre los 30 a los 39 años con un 29%, mientras que los que se encuentran entre los 20 a 29 años alcanzaron un 21%, mostrando con esto que la mayoría de los empresarios no pasan los 40 años de edad. Así también, el 66% de los empresarios encuestados, son de sexo masculino, mientras que el 34% son de sexo femenino. Por otra parte, sólo el 28% manifestaron haber sido propietarios de otro negocio antes, mientras que para el 72% este era su primer negocio, mostrando con esto su falta de experiencia.

### **Datos de la Empresa**

El 61% de las empresas encuestadas pertenecen al sector servicios, mientras que el 32% son del sector comercio y solo el 7% son industrias. Por otro lado, el 62% de los empresarios trabajan como persona física con actividad empresarial, mientras que el 38% trabajan como persona moral, o sociedad mercantil. El 45% manifestaron ser empresas de tipo familiar mientras que el 55% no lo eran.

En lo que respecta al tamaño, el 74% de las empresas eran de tamaño micro, el 23% de tamaño pequeño y sólo el 3% eran empresas de tamaño mediano.

### **Capital Humano**

A continuación se presenta el análisis descriptivo y correlacional de las variables del estudio.

#### *Organigrama*

El 45.7% de los empresarios manifestaron que la empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, mientras que el 54.3% manifestó que no contaba con este lo cual indica que estas empresas no cuentan con la definición de sus líneas de autoridad y responsabilidad, dificultando con esto la realización correcta del desempeño de las funciones por parte de los recursos humanos. Siendo este hallazgo coincidente con lo que señalan De Kok, Uhlander & De Thurik (2006) y Jacques, Cisneros y Mejía (2011), quienes encontraron que las PYME operan con sistemas poco formalizados y empíricos.

Con el fin de establecer si existe relación entre el uso de un organigrama formal en la empresa y la dimensión de la misma, se plantea la siguiente hipótesis.

Ho1: El tamaño de la empresa no está relacionado con el uso de organigrama escrito e implementado en la PYME.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el método de chi cuadrada con un 95% de confianza y un 5% de error, obteniendo el siguiente resultado:

**Cuadro 4. Organigrama vs. Tamaño**

Tamaño	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado		
	Sí	No	Total
Micro	28.3%	45.7%	74.0%
Pequeña	14.3%	8.3%	22.7%
Mediana	3.0%	0.3%	3.3%
Total	137	163	300
%	45.7%	54.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el cuadro 4, las empresas de tamaño micro son las que mayormente no han implementado un organigrama que permita determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para una correcta ejecución y delegación de las funciones y tareas que le corresponde realizar a cada miembro del personal de la empresa. Siendo este hallazgo coincidente con lo que encontraron Nguyen y Bryant (2004), que el tamaño de la empresa se relaciona positivamente con la formalidad en la gestión de los Recursos Humanos.

Con el fin de establecer si existe relación entre el uso de un organigrama formal en la empresa y el nivel de estudios del empresario, se plantea la siguiente hipótesis.

**Ho2:** El nivel de estudios del empresario no está relacionado con el uso de organigrama escrito e implementado en la PYME.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el método de chi cuadrada con un 95% de confianza y un 5% de error, obteniendo el siguiente resultado:

**Cuadro 5. Organigrama vs. Nivel de estudios**

Nivel de estudios	Sí	No	Total
Primaria	2.7%	2.0%	4.7%
Secundaria	5.3%	9.0%	14.3%
Preparatoria	17.7%	21.0%	38.7%
Licenciatura	17.7%	20.3%	38.0%
Maestría	2.0%	1.7%	3.7%
Doctorado	0.3%	0.3%	0.7%
Total	137	163	300
%	45.7%	54.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse en el cuadro 5, de los empresarios que respondieron que si cuentan con un organigrama la mayor proporción 35.6% del total cuentan con estudios de Preparatoria y Licenciatura, lo que implica que cuando mayor es el nivel de estudios del empresario, mayores posibilidades existen de que la empresa cuente con un organigrama.

## Políticas y manuales de procedimientos

El 54.3% de los empresarios manifestaron que la empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal, mientras que el 45% manifestaron no contar con políticas ni manuales. Lo anterior puede limitar y confundir el desempeño de los roles dentro de las PYME, al no tener políticas de actuación definidas que les permitan a los empleados tomar decisiones, así como la falta de una descripción de procedimientos que facilite la realización de las actividades que les han sido asignadas.

Con fin de establecer si existe relación entre la implementación de políticas y manuales de procedimientos en la empresa y el nivel de estudios del empresario, se plantea la siguiente hipótesis.

Ho3: El nivel de estudios del empresario no está relacionado con la implementación de políticas y manuales de procedimientos en la PYME.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el método de chi cuadrada con un 95% de confianza y un 5% de error, obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro 6. Políticas y Procedimientos vs. Nivel de estudios

Nivel máximo de estudios	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos		
	Sí	No	Total
Primaria	1.7%	3.0%	4.7%
Secundaria	8.0%	6.3%	14.3%
Preparatoria	21.3%	17.3%	38.7%
Licenciatura	21.0%	17.0%	38.0%
Maestría	2.0%	1.7%	3.7%
Doctorado	0.3%	0.3%	0.7%
Total	163	137	300
%	54.3%	45.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el 42% de los empresarios que respondieron que si tienen políticas y manuales de procedimientos cuentan con nivel de estudios de Preparatoria y Licenciatura, destacando este resultado que cuando más elevado es el nivel de estudios del empresario, existe mayores posibilidades de contar con una administración más formal de su recurso humano.

### Capacitación

Con respecto a los temas sobre los que demandan capacitación los empresarios y su personal, los aspectos de seguridad e higiene (69%) son los que ocupan el primer lugar, seguido de aspectos de organización (60%) y tópicos de comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas (59%), mostrando con esto la necesidad que existe por parte de las PYME de contar con personal capacitado que sepa cómo implementar técnicas que permitan al personal de las empresas no correr riesgos al momento de realizar sus labores, por otra parte el conocimiento de la organización del trabajo resulta indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa, en ese mismo sentido contar con personal capacitado en el área de mercadotecnia, es necesario para la generación de estrategias de ventas que le permita a las empresas mantenerse en un mercado competitivo.

Cerca de la mitad de los empresarios están convencidos que la capacitación en tópicos tales como: Producción, Mantenimiento de maquinaria y equipo, Contaminación y medio ambiente y administración, son necesarios para mejorar el desempeño del personal. Mientras que un poco más de la tercera parte, asumen que necesitan capacitar a su personal en aspectos de finanzas, computación y aspectos fiscales y contables, tal vez el poco interés que muestran los empresarios en estos tópicos se deba a que la mayoría de ellos cuenta con un contador externo para llevar el control de sus cuentas e impuestos.

Los tópicos menos requeridos por este tipo de empresas son comercio exterior (15%) e idiomas (26%), dado que gran parte de estas venden sus productos o servicios únicamente en el mercado nacional.

### *Prácticas de Recursos Humanos*

En lo que se refiere a las prácticas de Recursos Humanos que tienen implementadas las PYME a continuación se presenta un análisis descriptivo de los hallazgos.

#### Reclutamiento y selección:

Un poco menos de la mitad de las empresas (44%) manifestaron que casi siempre y siempre aplican el proceso de reclutamiento y selección, mientras que el 56% no aplica este proceso, estas empresas corren el riesgo de tener una rotación elevada con los respectivos costos que esto conlleva, así como un ambiente poco atractivo para la productividad en la empresa. Es necesario puntualizar que de un buen reclutamiento de candidatos depende la adecuada selección de los que pueden desempeñarse con éxito en el puesto que les ofrece la empresa (Dolan, et al. 2003). Las empresas que no aplican esta práctica generalmente utilizan las recomendaciones de conocidos y parientes, lo cual no siempre es la mejor elección (Jacques, Cisneros y Mejía, 2011).

#### Capacitación:

Más de la mitad de las empresas (58.4%) manifestaron que siempre o casi siempre capacitan a su personal, mientras que un 41.6% no realiza actividades de capacitación, por lo que al no fomentar el conocimiento en su capital humano, quedan en desventaja al no poder elevar el rendimiento de este factor tan importante para las empresas hoy en día (Jacques, Cisneros y Mejía, 2011). Las empresas que no se preocupan por capacitar a su personal no comprenden la necesidad de disponer de una fuerza laboral productiva, como estrategia para obtener una ventaja competitiva, la cual en el futuro puede resultar clave para competir y permanecer en el mercado (Dolan, et al., 2003, Ferligoj, Prasnikar y Jordan, 1997).

#### Promoción de personal:

Un poco más de la tercera parte de las empresas (37%) cuentan con programas de promoción de personal, mientras que el 63% no cuentan con este, lo cual resulta preocupante dado que esto puede afectar la motivación del personal y la poca identificación con la empresa al no ver recompensado su esfuerzo.

#### Programas de sueldos y salarios:

Más de la mitad de las empresas (58%) cuentan con programas de sueldos y salarios, mientras que el 42% de los mismos no los tienen, quedando la empresa en el riesgo de caer en inconsistencias al no contar con un análisis de las comparaciones salariales entre los puestos de trabajo, una falta de competitividad externa al no conocer la retribución que los empleados reciben por el mismo trabajo en otras empresas y la falta de reconocimiento a las diferencias individuales que mide el rendimiento, las competencias y las habilidades que las personas poseen (Dolan, et al., 2003). De acuerdo con Casique y López (2013) un trabajo mal remunerado puede afectar la productividad y poner en evidencia un deterioro en la calidad del entorno laboral, por lo que resulta necesario que las PYME implementen estos programas.

#### Planes de incentivos:

La mitad de las empresas cuentan con planes de incentivos, mientras que la otra mitad no cuentan con estos planes, lo cual implica que la empresa no reconoce el esfuerzo y los logros de los empleados lo cual puede

resultar en una baja motivación y disminución del rendimiento de los empleados. Por otro lado, el no contar con planes de incentivos implica que no existen estándares de actuación que le permitan al empleado conocer lo que se espera de su desempeño y de este modo no se esforzará por alcanzar las metas planteadas (Dolan, et al, 2003). La importancia de esto queda de manifiesto con los hallazgos de Ferligoj, Prasnikar, y Jordan, (1997), quienes encontraron que cuando mayores son los beneficios que se le otorgan al personal mayor será la ventaja competitiva de la empresa.

Planes de seguridad y prevención de riesgos:

Más de la mitad (63%) de las empresas elabora planes de seguridad y prevención de riesgos mientras que el 37% de las mismas no elabora estos planes, incrementando con esto el riesgo de accidentes en la empresa con los respectivos costos que esto conlleva, así como los problemas legales a los que está expuesto. Las empresas que no implementan estos planes deben saber que un ambiente de trabajo seguro libre de riesgos de accidentes y enfermedades, mejora la motivación del trabajador reflejándose esto en la productividad (Dolan, et al., 2003).

Con el fin de establecer si existe relación entre la implementación de prácticas de recursos humanos en la empresa y el nivel de estudios del empresario, se plantea la siguiente hipótesis.

Ho4: El nivel de estudios del empresario no está relacionado con la implementación de prácticas de recursos humanos en la PYME.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el método de chi cuadrada con un 95% de confianza y un 5% de error, obteniendo el siguiente resultado (Solo se muestra el resultado de la respuesta de mayor porcentaje que fueron siempre y casi siempre):

**Cuadro 7. Nivel de Estudios vs. Prácticas de Recursos Humanos**

Nivel máximo de estudios	Reclutamiento y Selección	Capacitación	Promoción de Personal	Programas de sueldos y salarios	Planes de incentivos	Seguridad y prevención de riesgos
	Siempre y Casi siempre	Siempre y Casi siempre	Siempre y casi siempre	Siempre y Casi siempre	Siempre y Casi siempre	Siempre y Casi siempre
Primaria	2.0%	1.6%	0.7%	2.6%	1.7%	3.3%
Secundaria	5.7%	7.7%	4.7%	7.7%	6.0%	8.6%
Preparatoria	20.0%	24.0%	17.7%	23.3%	19.3%	25.3%
Licenciatura	15.7%	21.4%	13.0%	22.3%	21.3%	23.4%
Maestría	0.3%	3.0%	1.3%	2.0%	1.3%	2.0%
Doctorado	0.6%	0.7%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%
%	44.3%	58.4%	37.36%	58.4%	50.0%	63.0%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, son los propietarios de mayor nivel de estudios los que en mayor proporción adoptan siempre o casi siempre las prácticas de Recursos Humanos, con excepción de la Promoción de Personal, la cual alcanzó un porcentaje muy similar a la respuesta Nunca (36.3%) pues se considera que en estas empresas por limitaciones de tamaño resulta difícil promover al personal. Lo anterior, permite comprobar de parcialmente la hipótesis de que el nivel de estudios se encuentra relacionado con la implementación de prácticas de Recursos Humanos en la PYME.

Con el fin de establecer si existe relación entre la implementación de prácticas de recursos humanos y el sector al que pertenece la empresa, se plantea la siguiente hipótesis.

Ho5: El sector no está relacionado con la implementación de prácticas de recursos humanos en la PYME.

**Cuadro 8. Sector vs Prácticas de Recursos Humanos**

Sector	Reclutamiento y Selección	Capacitación	Promoción de Personal	Programas de sueldos y salarios	Planes de incentivos	Seguridad y prevención de riesgos
	Siempre y Casi siempre	Siempre y Casi siempre	Siempre y casi siempre	Siempre y Casi siempre	Siempre y Casi siempre	Siempre y Casi siempre
Industria	45.4%	77.3%	27.2%	68.1%	45.4%	54.5%
Comercio	42.1%	49.5%	37.9%	44.2%	47.4%	52.6%
Servicios	45.4%	60.6%	38.8%	64.5%	51.9%	69.4%
%	44.3%	58.4%	37.6%	58.4%	50.0%	63.0%

En el cuadro 8, puede apreciarse que el sector industria le da prioridad a las prácticas de capacitación y programas de sueldos y salarios, es necesario hacer ver que en este sector el trabajo por lo general se realiza de modo manual, por lo que la capacitación es importante, por otra parte un programa de sueldos y salarios ayuda a disminuir la rotación de personal en este sector. Así también, se puede ver que en el sector comercio menos del 50% de las empresas aplican prácticas de recursos humanos, excepto en lo que se refiere a seguridad y prevención de riesgos.

En cuanto al sector servicios también al igual que la industria se le da prioridad a la capacitación y al programa de sueldos y salarios, pues mantener capacitado al personal en este sector es de suma importancia dado que el conocimiento es fundamental para el desarrollo de sus funciones, por otra parte, la seguridad y prevención de riesgos en este sector es preocupación constante de estos empresarios, dado que la prestación de servicios se realiza utilizando las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados.

Con el fin de establecer si existe relación entre la implementación de prácticas de recursos humanos y el tamaño de la empresa, se plantea la siguiente hipótesis.

H6: El tamaño no está relacionado con la implementación de prácticas de recursos humanos en la PYME.

**Cuadro 9. Tamaño vs Prácticas de Recursos Humanos**

Tamaño	Reclutamiento y Selección	Capacitación	Promoción de Personal	Programas de sueldos y salarios	Planes de incentivos	Seguridad y prevención de riesgos
	Siempre y Casi siempre	Siempre y Casi siempre	Siempre y casi siempre	Siempre y Casi siempre	Siempre y Casi siempre	Siempre y Casi siempre
Micro	38.7%	54.0%	33.8%	55.0%	45.5%	58.6%
Pequeña	57.3%	67.6%	48.6%	66.2%	57.3%	75.0%
Mediana	80.0%	90.0%	50.0%	80.0%	100.0%	80.0%
%	44.3%	58.4%	37.6%	58.4%	50.0%	63.0%

En el cuadro 9, se puede apreciar que cuando más grande es la empresa mayor es la aplicación de prácticas de recursos humanos, lo anterior es coincidente con los hallazgos de Nguyen y Bryant (2004) quienes encontraron que cuando más grande es la empresa mayor es la formalidad en el uso de prácticas de recursos humanos. Por lo anterior, se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que la aplicación de prácticas de recursos humanos está relacionado con el tamaño de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

Esta investigación intenta constituirse en un primer acercamiento referente al estudio de las prácticas de Recursos Humanos en las PYME en el contexto mexicano. Con una recolección de datos realizado a una muestra de sujetos voluntarios a través de un cuestionario, fue posible obtener los siguientes hallazgos: Las prácticas de Recursos Humanos en las PYME de la Ciudad de México son incipientes y están relacionadas con el tamaño, es decir, a mayor tamaño mayor aplicación de estas prácticas, así también están relacionadas con el nivel de estudios del empresario, es decir a mayor nivel de estudios del empresario mayor es la aplicación de prácticas de Recursos Humanos en las empresas. Siendo esto coincidente con los hallazgos de, De Kok, Uhlener, & Thurik (2006), Mayson & Barrett (2006) que encontraron que las prácticas de Recursos Humanos en las PYME se aplican de manera informal, lo cual puede deberse a la falta de visión estratégica que lleva al empresario a aplicación mecanicista de estas prácticas (Jacques, Cisneros y Mejía, 2011).

Las implicaciones de estos hallazgos representan un reto tanto para los empresarios como para los estudiosos de las empresas de este sector, en primer lugar se debe considerar que cuando más pequeña es la empresa más informal es la aplicación de las prácticas de Recursos Humanos, entonces tal vez es conveniente no buscar que realizar una adaptación de las prácticas que aplican las empresas grandes, sino proporcionar a las PYME, herramientas para que puedan aplicar estas de acuerdo con los recursos que posee. Es decir, se hace necesario generar prácticas aplicables a las PYME.

Así también, el hecho de que cuando mayor nivel de estudios tiene el empresario, mayor probabilidad existe de que aplique las prácticas de Recursos Humanos, implica que las empresas independientemente de su dimensión pueden contar con una administración formal, cuando el líder de la empresa está suficientemente capacitado para comprender la importancia que esto reviste y en consecuencia se preocupa por implementar las prácticas que considera necesarias para un buen desempeño empresarial. Por otra parte, en el sector industria destacan las prácticas de capacitación, programas de sueldos y salarios y seguridad y prevención de riesgos, pues la naturaleza de su operación demanda que se cuiden principalmente estos aspectos, en cuanto al sector comercio la importancia que le da al uso de las prácticas de recursos humanos es baja pues menos del 50% de las empresas los aplican, por último en el sector servicios destacan la capacitación, programas de sueldos y salarios y seguridad y prevención de riesgos, mostrando con esto la preocupación que tienen las empresas de este sector de preparar, mantener y cuidar la seguridad de su capital humano. Las líneas para futuras investigaciones se pueden orientar hacia el análisis de las prácticas de Recursos Humanos que pueden ser aplicadas en las empresas PYME, las cuales por sus características y dimensión no pueden implementar las prácticas que utilizan las empresas grandes, así también hace falta realizar estudios que determinen las necesidades de capacitación de los recursos humanos de acuerdo con el sector o subsector donde se desempeña la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez, M. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Editorial Panorama.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Dirección por competencias. Argentina: Granica.
- Barragán, J., Pagán, J., Brown, C., Carmona, J., Cursi, R., Dorsey del Ángel, E., Flores, J., León, J., Martínez, C., Ozuna, T., Paura, J., Pisani, M. y Sandoval, E. (2012). Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global. México: Trillas.

- Cardon, M. y Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14 (2004) 295–323.
- Carrasco, A. & Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en las PYME familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 20-34.
- Casique, A. y López, F. (2013). Plan del Capital Humano. En Plan de Negocios para PYME, Rios, M. y Ferrer J. Coord. México: Pearson Educación.
- Cunningham, L. y Rowley, C. (2010). Small and medium-sized enterprises in China: a literature review, human resource management and suggestions for further research. *Asia Pacific Business Review*, 16 (3) 319–337, Doi: 10.1080/13602380903115948.
- Daft, R. y Marcic, D. (2005). Introducción a la administración. México: International Thomson Editores.
- De Kok, J., Uhlaner, L., & Thurik, A. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- Delgado, M., Navas, J., Martín de Castro, G., & López, P. (2008). La innovación tecnológica desde el marco del capital intelectual. Madrid, España.: Universidad Complutense de Madrid.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Espino, L., & García, B. (2011). Los recursos humanos como factor de competitividad en la Pyme. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Investigación en la UAEH: <http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4845/>
- Ferligoj, A., Prasnikař, J. y Jordan, V. (1997). Competitive Advantage and Human Resource Management in SMEs in a Transitional Economy. *Small Business Economics* 9: 503–514.
- Fernández, R., Castresana, J., & Fernández, N. (2006). Los Recursos Humanos en las PYME: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de gestión*, 6 (1), 63-80.
- Ganga, C. (2011). Diagnóstico y prospectiva de la administración de Recursos Humanos. *Gaceta Laboral*, 15 (3), 53-73.
- García, A., Popescu, D., Chivu, I., Ciocarlan, A. y Popescu, D. O. (2011). How to Improve Small and Medium-Sized Enterprises Profitability by Practicing an Efficient Human Resources. *Management Theoretical and Applied Economics*, XVIII (554) 49-64.
- Heliriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: International Thomson editores.
- Hill, R. & Stewart, J. (1999) Human resource development in small organizations. *Human Resource Development International*, 2:2, 103-124, DOI: 10.1080/136788699000000013.
- INEGI (2015). Censos Económicos 2014. Resultados preliminares. México: INEGI.
- Jacques, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). Administración de PYME. México: Pearson Educación.
- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L. y Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- López, E., Sepúlveda, C., & Arenas, H. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios gerenciales*, 26 (114), 149-168.
- Mares, O., Arcega, A., Macías, E., & Santos, J. (2013). Análisis de TIC como apoyo en la toma de decisiones para el departamento de Recursos Humanos de las PYME de Tecomán, Colima, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 1577-1586.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The “science” and “practice” of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.
- McEvoy, G. M. (Octubre de 1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business*(22), 1-8.
- Medina, A., Melian, A., & Hormiga, E (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(2), 97-111.
- Mendoza, J., & Hernández, M. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum empresarial*, 13(2), 23-43.
- Montejano García, S., & López Torres, G. C. (2013). Impacto del capital intelectual en la innovación en empresas: una perspectiva de México. *TEACS*, 6 (13), 39-48.

- 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*, 22 (6) 595-618. DOI: 10.1177/0266242604047412.
- Ríos, M., Del Rayo, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las PYME. *Contaduría y Administración*(231), 103-125.
- Rodríguez M., D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226.
- Rubio, A., & Aragón, A. (Julio - Septiembre de 2006). Competitividad y recursos estratégicos en las PYME. *Revista de Empresa* (17), 32-47.
- Saavedra, M. (Coord.) (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. México: Publicaciones empresariales UNAM, FCA, Publishing.
- Suárez, T., & Martín, M. (2008). Impacto de los capitales humanos y organizacional en las estrategias de las PYME. *Cuadernos de administración*, Bogotá., 229-248.
- Torres, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Francaise de Gestion*, 29 (144) 119-138.
- Werner, H. & Herman, L. (2012). Adoption of Human resource practices within a South African Small Business: A case Study. *Journal of Enterprising Culture*, 20 (4) 459-480, DOI: 10.1142/S0218495812500197.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SME's. *Employee Relations*, 21, 206-217.