

Gestión de los Recursos Humanos en las Mipyme

Francisco Javier López Chanez

Posgrado en Gestión Administrativa del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del
Instituto Tecnológico de Celaya.
chanez39@hotmail.com

Alicia Casique Guerrero

Posgrado en Gestión Administrativa del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del
Instituto Tecnológico de Celaya.
acasque@hotmail.com

Julián Ferrer Guerra

Posgrado en Gestión Administrativa del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del
Instituto Tecnológico de Celaya.
jferrer@itc.mx

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo de Noviembre 2012 a Junio del 2013, y es resultado de un estudio descriptivo, comparativo, no experimental, *expost - facto* y transversal cuyos propósitos fueron caracterizar administración de los recursos humanos en las Mipymes del estado de Guanajuato; y a partir de ahí construir un modelo de apoyo y desarrollo de este tipo de empresas.

Para la recopilación de la información se empleó un cuestionario integrado por 28 ítems el cual permitió recabar información requerida para el presente estudio. El proceso de validación del cuestionario permitió obtener un Alpha de Cronbach de .0764 y su análisis sugirió la eliminación y restructuración de varios de sus ítems.

Otro de los instrumentos empleados fueron entrevistas no estructuradas dirigidas a los responsables de la administración de los recursos humanos, con el propósito de ratificar parte de la información recabada mediante el cuestionario

Para el proceso de la información se recurrió al cálculo de estadísticas descriptivas y de significancia.

Los resultados muestran claramente que los principales retos que deben afrontar las micros, pequeñas y medianas empresas son: el disponer de un modelo de administración de recursos humanos estructurado, intensificar el uso de las Tic's en sus procesos productivos y administrativos, integrar procesos de calidad, e implementar modelos de toma de decisiones estratégicas basados en evidencias cuyos beneficios puedan reflejarse en indicadores que contribuyan al logro de los resultados de la organización.

La realización del presente estudio permite resaltar dos cuestiones por demás importantes, la primera de ellas; la necesidad de preparar profesionales cuyo perfil contemple la administración del capital humano que demandan las Mipymes y la formación de auténticos emprendedores que promuevan la innovación y eficacia de las técnicas de administración de recursos humanos, en éste tipo de empresas.

PALABRAS CLAVE: administración, recursos humanos y Mipyme.

1. INTRODUCCIÓN

La administración del recurso humano, es tan necesaria en las grandes, como en las micro, pequeña y medianas empresas. Muy probablemente uno de los factores que se suma a las causas de mortandad y fracaso de las Mipymes, es la falta de un programa estratégico de gestión del capital humano orientado a potenciar los resultados de la organización, con independencia de su tamaño o giro.

El entorno económico actual caracterizado por factores como: la globalización y los cambios estratégicos rápidos, orientados a la competitividad, crean un escenario propicio para que la administración de los recursos humanos se torne más compleja y de su eficiencia y eficacia se reflejen en el logro de los objetivos de las Mipymes; y no baste solo, con los recursos tecnológicos, financieros, y modernas estructuras organizativas; pues todos estos factores pueden estar presentes, sin que la empresa logre los niveles de resultados planeados; debido a que entre los factores que determinan realmente que una pequeña organización sea diferente es su personal, -

competencias, nivel de compromiso, responsabilidad, satisfacción y lealtad- son algunos de los elementos dignos de considerar y dependientes todos ellos del modelo de administración de recursos humanos a adoptar.

En las empresas mexicanas el modelo empleado de administración de recursos humanos, depende del perfil profesional del dueño único o responsable, entre otros importantes factores. Esta práctica común y condición limita la ejecución de actividades administrativas, únicamente al control de asistencia, rotación de turnos, nóminas, contratación y despido; así como la realización de trámites ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; dejando de aplicar técnicas de administración de los recursos humanos, que muy bien podrían dar a éstas empresas una ventaja competitiva.

Por otro lado, los programas de formación de profesionales en las diferentes áreas de la administración se orientan en su mayoría a la preparación para una práctica profesional en las grandes empresas; sin considerar las demandas de profesionistas y las prácticas laborales que demandan las Mipymes para su consolidación, proyección y óptimo desarrollo.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Administración de los Recursos Humanos coadyuva con la dirección general y con de las demás áreas funcionales de la empresa a través del desarrollo de diversas acciones, las cuales varían dependiendo del tamaño, giro, complejidad y modelo administrativo en operación de la empresa.

El objetivo de la administración de los recursos humanos, consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa-organizativa eficiente, y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativamente pertinentes de personal, que contribuya a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo, esta área de la administración, dispone de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano.

El área de recursos humanos surge en una organización, por varios motivos entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: a) La demanda se hace evidente ante el

proceso normal de crecimiento de la organización, b) las necesidades de gerentes y administradores de otras las otras áreas funcionales, que no están preparados para realizar actividades de integración, control y organización de los recursos humanos y c) Cuando en la organización aparecen indicadores que señalan la conveniencia de desarrollar programas específicos para resolver problemas de capacitación, satisfacción, asignación de sueldos y salarios, seguridad e higiene y relaciones laborales entre otras.

En el momento de su creación, la unidad administrativa de recursos humanos suele ser pequeña, y se ubica en un nivel medio, dentro de la jerarquía de la organización. En este caso, su función principal es el control de registros de los empleados, tales como: verificar el cumplimiento de los requisitos legales, asistencia, puntualidad, pago de tiempo extra, percepciones, vacaciones e incapacidades entre otras. A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y complejidad.

Todo proceso de gestión de personal debe tener propósitos, Werther y Davis (2008) reconocen la importancia de los objetivos dentro de la administración de recursos humanos, los cuales clasifican en las siguientes categorías: corporativos, funcionales, sociales y personales, mismos que a continuación se explican brevemente:

Objetivos corporativos. La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa, por medio de los planes estratégicos que impulsen el uso óptimo del talento y contribuyan a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

Objetivos funcionales. Consisten en mantener la contribución del departamento en un nivel apropiado a las necesidades de la organización, lo que representa una prioridad absoluta.

Objetivos sociales. Se orientan a la responsabilidad que debe adoptar el departamento a nivel ético y social, a atender los desafíos que presenta la sociedad en general.

Objetivos personales. El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas

personales legítimas, por lo que debe promover el desarrollo de programas que faciliten el logro de estas metas.

El papel de departamento recursos humanos en las organizaciones, durante muchos años había visto como una función de servicio. El servicio puede definirse como “la realización de una labor orientada al beneficio de los demás”, lo que refleja una postura subordinada a los requerimientos de los otros; dejando sin fines propios al área especializada en el personal y convirtiéndola en ejecutora de tareas rutinarias de apoyo a otros departamentos. Afortunadamente esta concepción errónea ha caído en desuso y ha sido sustituida por la concepción de “Socio”, la cual resulta mucho más apropiada puesto que realmente el área de recursos humanos es corresponsable con el resto de la organización de aspectos tan relevantes como el mantenimiento constante de la operación productiva, la elaboración de planes y programas estratégicos, así como del logro de las metas de la empresa. La concepción del área de recursos humanos como “socio”, implica que dos o más entidades organizativas se vean en condiciones de igualdad cooperando a favor de un objetivo común, sin perder de vista sus propios fines y responsabilidades.

Azzolini y Lingle, citados por Fitz-enz (1999) comentan que la administración del recurso humano, deberá desarrollar las siguientes acciones para mejorar el trabajo que en sociedad debe desarrollar con las demás áreas organizativas de la empresa:

1. Elaborar y desarrollar un plan de mejora que integre las iniciativas en curso y la estrategia empresarial
2. Evaluar a los clientes, al personal y a los proveedores para localizar áreas de oportunidad que impacten favorablemente en los resultados de la empresa.
3. Alinear los procesos, estructura, sistemas, cultura y capacidades de trabajo, con la estrategia empresarial y las expectativas de los clientes.
4. Garantizar el compromiso definiendo claramente los papeles y las responsabilidades.
5. Proporcionar mejora continua de la actuación por medio de la comunicación.
6. Establecer medidas para el seguimiento y control de la prestación del servicio.

Fitz-enz (1999) identifica las principales diferencias entre apoyo y socio y dice que en el primer caso el cliente frecuentemente no sabe lo que quiere, y en consecuencia tampoco sabe el tipo de ayuda que requiere, ni como solicitarla. En el segundo caso "Socio", ambos departamentos trabajan de manera conjunta para la solución de problemas y el logro de las metas compartidas e individuales.

Los departamentos de recursos humanos en la actualidad están siendo objeto de cambios fuertes en su estructura, a veces aún sin comprender su naturaleza, funciones y potencial de contribución tanto en el tiempo moderno, como en el porvenir. Por ello, en algunas organizaciones han reducido su tamaño, plantilla de personal, acotado sus funciones o bien, está ya operando un programa de subcontratación como estrategia administrativa que ha afectado algunas de sus funciones vitales, o aún peor, ha sido víctima de su desintegración; en este último caso, se acostumbra delegar sus funciones a los otros departamentos pulverizando los planes y programas sustantivos y atomizando los procesos básicos que con éste esquema se vuelven repetitivos y pierden su sentido integral.

Actualmente otra de las tendencias que está siguiendo la administración del recurso humano, consiste en que los directivos de empresas están buscando personas enérgicas, pragmáticas y con talento que desarrollen programas de trabajo que agreguen valor, a los resultados de la organización al tiempo que generan una dinámica que potencie el nivel de desempeño y los resultados generales de la empresa.

La integración de las funciones de recursos humanos en las organizaciones dependerá en gran parte de la situación organizacional, la tecnología, políticas, filosofía administrativa y sobre todo, de la cantidad y calidad del personal.

A continuación se presentan las propuestas planteadas por una serie de autores sobre las principales funciones que deben realizarse con relación a la administración de los recursos humanos.

Arias, G. y Heredia, Víctor (2006) Reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, salarios y la valuación de puestos, relaciones trabajadores y dirección, seguridad e higiene, Servicios y prestaciones.

Bohlander y Snell (2008) Planeación de recursos humanos, reclutamiento y proceso de empleo, capacitación y desarrollo, compensación, beneficios, relaciones laborales.

Byars y Rue (2004) Planificación, reclutamiento y selección, desarrollo de recursos humanos, remuneración y prestaciones, seguridad e higiene, relaciones laborales, investigación de recursos humanos.

Chiavenato (1995) Planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, compensación, higiene y seguridad, relaciones laborales, capacitación y desarrollo de personal, auditoria de recursos humanos.

Chruden y Sherman (2005) Empleo, entrenamiento, sueldos y salarios, seguridad y medicina, investigación de personal, servicios a empleados.

Dessler (2001) Reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, compensación y motivación, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial.

Fitz-Enz (1999) Planificación del personal, sistemas de retribución y prestaciones, relaciones con los empleados, formación y desarrollo.

Flippo (1990) Empleo, entrenamiento, sueldos y salarios, asuntos legales, seguridad, servicios a empleados.

Heneman (1993) Compensaciones e incentivos, reclutamiento y selección, seguridad e higiene industrial, relaciones laborales, entrenamiento y desarrollo, prestaciones.

Ivancevich (2004) Proceso de empleo, remuneración al recurso humano, desarrollo de los recursos humanos, relaciones obrero-patronales, seguridad e higiene de los recursos humanos.

Mondy y Noe (2005) Planeación, reclutamiento y selección, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene, relaciones laborales, investigación de recursos humanos.

Sikula (1999) Planeación de recursos humanos, investigación y valuación, entrenamiento y desarrollo, administración de sueldos y salarios, prestaciones y servicios, salud y seguridad, relaciones laborales, investigación de personal.

Strauss y Sayles (1995) Selección de personal, salarios e incentivos, salud y seguridad, adiestramiento y capacitación, relaciones laborales, prestaciones laborales.

Werther y Davis (2008) Reclutamiento y selección, compensaciones, capacitación y desarrollo, seguridad industrial, relaciones industriales.

Como seguramente se habrá observado existen coincidencias en cuanto a las funciones que proponen los diferentes autores citados; lo que permite concluir que las funciones que con mayor frecuencia se proponen como características del departamento de recursos humanos son:

- Integración de personal (planeación, reclutamiento y selección, empleo)
- Administración de sueldos y salarios (remuneración, compensaciones, retribución)
- Capacitación y desarrollo (entrenamiento, adiestramiento)
- Seguridad e Higiene (salud, medicina)
- Relaciones laborales (relaciones con empleados, asuntos legales)
- Prestaciones laborales (servicios a empleados, beneficios)

El proceso de análisis realizado sobre las funciones básicas propuestas por los autores citados se puede continuar hasta llegar al nivel de sub-funciones, actividades y tareas que deben desarrollarse como parte de cada una de ellas, con el fin de cumplir con su objetivo, pero este análisis es más propio para las grandes empresas y no para las Mipyme que son las que en la presente ponencia nos ocupan.

3. METODOLOGÍA

Entre los objetivos que perseguía la realización de la presente investigación se tienen: en primer lugar caracterizar la administración de recursos humanos en las Mipyme del estado de Guanajuato, factor que ha sido poco explorado, sobre todo con la finalidad de derivar de un estudio los elementos teórico-metodológicos, que permitan la estructuración posterior de un modelo de apoyo y desarrollo del a Mipyme.

Los elementos que justificaron la realización de la presente investigación fueron la identificación y caracterización del modelo de administración de recursos humanos de las Mipymes del estado de Guanajuato, lo cual se considerará como un referente para que a partir del mismo se promueva el desarrollo de programas orientados a

superar la sub-administración de los recursos humanos en las Mipymes, que permita aprovechar las áreas de oportunidad detectadas y que actualmente limitan la obtención de mejores resultados en detrimento de las propias organizaciones, la economía del estado y la clase trabajadora.

El desarrollo de la investigación corresponde a un estudio descriptivo, comparativo, no experimental, *ex post - facto* y transversal; con relación al diseño de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado, para ello, fue necesario definir algunos criterios, la estructura de la población de Mipymes y los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. En éste se fijaron los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios), tamaños (5 a 10 trabajadores, 11 a 50 trabajadores, y 51 a 250 trabajadores). Dentro de cada estrato la selección se realizó mediante un muestreo aleatorio simple. La muestra finalmente obtenida fue de 276 Mipymes.

Instrumentos empleados para la recopilación de la información se empleó un cuestionario integrado por 28 ítems el cual permitió recabar información sobre: a) Giro de la empresa b) Número de empleados; c) Años de funcionamiento de la empresa; d) Prácticas de recursos humanos (técnicas y actividades de administración del capital humano que se realizaban en las Mipymes como: Integración, administración de sueldos y salarios, seguridad e higiene industrial, relaciones laborales y capacitación, entre otras. Los ítems relacionados con esta parte pedían al que se calificara del uno al cinco el nivel de aplicación de la función o técnica de administración de recursos humanos en la empresa.

El proceso de validación del cuestionario permitió obtener un Alpha de Cronbach de 0.764 y su análisis sugirió la eliminación y restructuración de varios de sus ítems.

Otro de los instrumentos empleados fueron entrevistas no estructuradas dirigidas a los responsables de la administración de los recursos humanos, con el propósito de ratificar parte de la información recabada mediante el cuestionario y profundizar en aquellos factores o condiciones particulares de cada Pyme.

Para el proceso de la información se recurrió al cálculo de estadísticas descriptivas y de significancia. Los datos se procesaron empleando Excel y el SPSS versión para Windows 18.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Resultados

Es conveniente señalar que los principales resultados son los que se relacionan con la identificación de las distintas técnicas de administración de recursos; y que el instrumento requería que en cada Mipyme se calificara de acuerdo a los criterios especificados el nivel de aplicación de estas funciones. Los resultados obtenidos se muestran de acuerdo al siguiente orden: en primer lugar el promedio general de aplicación de las diferentes técnicas de administración de recursos humanos en las Mipymes, después en forma más específica los resultados considerando el tamaño, giro y tiempo de operación de la Mipyme agrupada en las categorías jóvenes y maduras.

La siguiente gráfica muestra los promedios obtenidos sobre el nivel de aplicación de cada una de las distintas funciones desempeñadas en las Mipymes que integran la población estudiada.



Elaboración propia.

Gráfica 1. Promedios sobre los niveles de aplicación de las técnicas de administración de recursos humanos. Procesos de ARH.

Como puede observarse todas las técnicas consideradas tienen un nivel de aceptación por encima de 2.5, lo cual refleja la realización de funciones y tareas relacionadas con éstas. Así mismo las técnicas con grado mayor de aplicación son: La administración del personal (controles de asistencia, puntualidad, rotación de turnos, vacaciones y nóminas entre otras), seguida por la Seguridad e Higiene Industrial, evaluación del desempeño, relaciones laborales, reclutamiento y selección y diseño de puestos, todas ellas básicas para la adecuada administración del personal y el mantenimiento de la operación productiva.

Tabla 1. Funciones de Administración de recursos humanos que se realizan en las Mipymes con base en su tamaño y el nivel de significancia obtenido para cada una de ellas.

Técnicas de ARH	Tamaño de la empresa			Sig.
	Micro	Pequeña	Mediana	
Planeación de personal	2.46	2.90	3.54	***
Diseño de puestos de trabajo	2.76	3.24	3.61	***
Reclutamiento y Selección de Personal	2.73	3.18	3.94	***
Capacitación y Adiestramiento	2.73	3.03	3.48	***
Desarrollo de carrera profesional	2.78	3.05	3.47	***
Evaluación del desempeño	3.08	3.38	3.63	***
Administración de Sueldos	2.75	3.08	3.46	***
Administración de personal	3.14	3.62	4.07	***
Relaciones laborales	2.86	3.27	3.70	***
Seguridad e Higiene Industrial	3.03	3.39	3.83	***

En una escala de 1 = nivel de aplicación bajo a 5 = nivel de aplicación alto.
 Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Los resultados de la tabla anterior permiten apreciar como los promedios de aplicación de las técnicas de administración de recursos humanos reportados son más altos a medida que las empresas son de mayor tamaño; es decir hay una relación clara entre el tamaño de la empresa y la realización de funciones relacionadas con la administración del personal.

Con relación a la significancia estadística de los datos se puede observar que para todas las técnicas son significativos al $P < 0,01$.

Tabla 2. Funciones de Administración de recursos humanos que se realizan en las Mipymes jóvenes y maduras, catalogadas así con base en el tiempo de operación y el nivel de significancia obtenido para cada una de ellas.

Funciones Proceso de ARH	Jóvenes	Maduras	
Planeación de personal	2.82	2.84	
Diseño de puestos de trabajo	3.07	3.14	
Reclutamiento y Selección de Personal	3.06	3.18	
Capacitación y Adiestramiento	2.97	3.00	
Desarrollo de carrera profesional	2.95	3.05	
Evaluación del desempeño	3.27	3.32	
Administración de Sueldos	2.90	3.07	**
Administración de personal	3.39	3.57	**
Relaciones laborales	3.10	3.22	
Seguridad e Higiene Industrial	3.21	3.38	**

En una escala de 1 = nivel de aplicación bajo a 5 = nivel de aplicación alto.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Los resultados que se presentan en la tabla anterior permiten apreciar en los promedios obtenidos, pequeñas diferencias entre las empresas clasificadas como Jóvenes y las catalogadas como Maduras, con base en el tiempo de operación de la empresa y el nivel de aplicación de las distintas técnicas de administración de recursos humanos.

Para la clasificación de las empresas como Jóvenes o Maduras se consideró un tiempo de operación ininterrumpido de cinco años.

Con relación a la significancia estadística de los resultados solo se observaron diferencias significativas en la aplicación de las técnicas y funciones desempeñadas de: administración de personal, relaciones laborales y seguridad e higiene industrial de $P < 0,05$.

Tabla 3. Funciones de Administración de recursos humanos que se realizan en las Mipymes con base en su giro o principal actividad económica y el nivel de significancia obtenido para cada una de ellas.

Funciones de ARH	Manufactura	Construcción	Comercio	Servicios	***
Planeación de personal	2.66	2.85	2.84	3.30	***
Diseño de puestos de trabajo	2.98	3.06	3.05	3.57	***
Reclutamiento y Selección de Personal	2.95	3.28	3.16	3.54	***
Capacitación y Adiestramiento	2.82	3.20	2.89	3.42	***
Desarrollo de carrera profesional	2.83	3.28	2.91	3.46	***
Evaluación del desempeño	3.19	3.31	3.24	3.67	***
Administración de Sueldos	2.90	3.09	2.98	3.31	***
Administración de personal	3.39	3.76	3.50	3.69	***
Relaciones laborales	3.05	3.24	3.13	3.54	***
Seguridad e Higiene Industrial	3.26	3.38	3.25	3.53	**

En una escala de 1 = nivel de aplicación bajo a 5 = nivel de aplicación alto.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Los resultados que se presentan en la tabla anterior permiten apreciar en los promedios obtenidos, del nivel de aplicación de las técnicas de administración de recursos humanos se encuentra asociada al giro o actividad de las empresas y que las medias más altas corresponden a las Mipymes construcción y servicios.

Con relación a la significancia estadística de los datos se puede observar que para la mayoría de las técnicas de administración de recursos humanos son significativos al

$P < 0.01$; con excepción de las funciones correspondientes a la seguridad e higiene industrial cuya significancia hallada fue de $P < 0.05$.

En el solo el 35% de las empresas estudiadas tiene un departamento poco estructurado para la realización de las actividades administración de personal, concentrándose en la ejecución de tareas rutinarias como el control de asistencias, puntualidad, vacaciones, permisos, -entradas y salidas a la planta-, vigilancia, transporte, servicio de limpieza y comedor; que aún es bajo el nivel de aplicación de las técnicas de administración de recursos humanos por ejemplo con relación al reclutamiento y selección de personal se recurren a medios, fuentes y técnicas como “carros de sonido”, solicitud de empleo y una breve entrevista; no se cuenta con un proceso formal de selección que incluya varias etapas. En el 23% de las Mipymes se encontró un departamento de administración de recursos humanos estructurado por varias oficinas, teniendo como responsables a personal con estudios profesionales y apoyándose en el uso de tecnologías de la información y comunicación para la realización y sistematización de sus actividades. En estas empresas se lleva a cabo el proceso de selección parcialmente en línea, debido a que el reclutamiento y algunas técnicas de selección se realizan basándose en las Tic’s. entre los instrumentos empleados se mencionan: entrevistas, exámenes de conocimiento, tests psicométricos de aptitudes y personalidad, examen médico, encuesta socioeconómica, periodo de prueba e investigación de referencias y contratación por periodos de tiempo corto, entre otros.

Se lleva a cabo un programa de inducción y seguimiento del trabajador, se cuenta con descripciones de puestos, hay un sistema de administración de sueldos y salarios, basado en la aplicación de técnicas de valuación, encuestas regionales de sueldos, así como en la definición y aplicación de políticas. Se realizan las distintas actividades formales y legales correspondientes a la seguridad e higiene, así como a la capacitación del personal incluyendo los trámites ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Instituto Mexicano del Seguro Social; incluyendo el registro de los programas y comisiones correspondientes.

Con relación a la evaluación del personal se cuenta con un programa basado en medidas subjetivas e indirectas, desvinculado con la toma de decisiones en materia asignación de tiempo extra, promociones, aumentos y detección de necesidades de capacitación entre otros, además de gozar de poco prestigio y aceptación entre los evaluadores –supervisores y trabajadores-.

El 42% restante de la población estudiada se compone en su mayoría por medianas empresas en las cuales el departamento de administración del recursos humanos se integra por varias oficinas cuyos responsables cuentan con estudios a nivel licenciatura y posgrado; para la realización de su trabajo se apoyan Tecnologías de la Información y Comunicación, para el desarrollo de algunas tareas disponen de software especializado, inician o ya se encuentra avanzada la administración del personal por competencias, sistemas de calidad y el enfoque de la administración del personal corresponde a la etapa de socio y no de servicio, lo que da una mayor independencia y trascendencia a su trabajo y el logro de sus metas.

Se observa un equilibrio en la aplicación de las distintas técnicas de la administración del personal; lo cual se puede ejemplificar en el nivel de exigencia establecido para la contratación y evaluación del personal; así mismo se esfuerzan en definir indicadores para la evaluación de las diferentes actividades que realizan y en cuidar que éstas tengan un impacto positivo en el resto de la organización, apoyando el logro de las metas estratégicas de la organización.

Hay criterios claramente definidos para la toma de decisiones relacionadas con los ascensos y promociones, así como programas para combatir los índices de accidentes, rotación y ausentismo.

Se tienen ya convenios de subcontratación para las áreas de servicios generales, comedor, vigilancia y parte de la operación productiva.

La realización del presente estudio permite resaltar dos cuestiones por demás importantes, la primera de ellas que la formación de los profesionales cuyo perfil contemple la administración del capital humano, debe orientarse más a su integración a las Mipymes que representan una mayor oportunidad de empleo, aporte y desarrollo personal; así como a la formación de auténticos emprendedores que promuevan la

innovación y eficacia de las técnicas de administración de recursos humanos en éste tipo de empresas. En estas Mipymes ya se han llevado a cabo programas de subcontratación para los servicios de intendencia, vigilancia y comedor y obviamente se realizan las actividades de control tradicionales que corresponden a este departamento.

5. CONCLUSIONES

Las Mipymes deben disponer de un modelo de administración de recursos humanos, cuyas características estén basadas el uso de tecnologías de la información y la comunicación, una disposición permanente al cambio, la calidad y la mejora continua, la toma de decisiones fundamentada en evidencias, cuyas beneficios puedan reflejarse en indicadores concretos y claras y directas repercusiones para la empresa.

Los resultados encontrados son consistentes con los hallados en el estudio realizado por Borjas G., Oliva G., y Ortiz, O. (2009). La administración de los recursos humanos es un área básica de la administración en general, y en consecuencia tendrá que evolucionar en busca de nuevos modelos que le permitan eficientar sus resultados.

Las funciones básicas como sea podido confirmar en los últimos años se han visto enriquecidas con la integración de nuevas técnicas como el teletrabajo, la subcontratación, la recolocación, el benchmarking, la calidad, la administración por competencias, la mejora continua y el balanced scorecard han influido en su proceso de evolución, pero el análisis y las propuestas teóricas, no son suficientes para generar el cambio en la práctica profesional de los especialistas, ni garantizan la aplicación de las nuevas técnicas, por ello se hace necesario confrontar más el desarrollo conceptual con la investigación de campo, que permita recabar evidencia empírica de cuál es nivel real de aplicación y cómo se caracteriza la administración de los recursos humanos en el estado de Guanajuato, la región de Bajío y en el resto del país, así como el uso de indicadores como base para la evaluación del impacto de la administración de recursos humanos en las demás áreas de la organización .

Definitivamente la práctica de la administración de los recursos humanos debe cubrir las expectativas de la organización, realizar actividades que contribuyan con valor

agregado significativo al desarrollo de las funciones estratégicas y el logro de las metas y objetivos propuestos, que con base en los resultados obtenidos, se observa que aún mucho trabajo pendiente por realizar.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Arias, G., Heredia, V. (2006) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Ed. Trillas
- [2] Bohlander, Snell y Sherman (2008) *Administración de recursos humanos*. Ed. Thomson.
- [3] Byars, Rue(2004) “*Administración de Recursos Humanos*”. Ed. Interamericana.
- [4] Borjas, G., Oliva, G., Ortiz, O. (2009) *Recursos humanos en las pequeñas empresas*. *Revista Horizonte contable y administrativo* 2ª. Época Vol. 1 No.1. CUMEX , Universidad Autónoma de S.L.P.
- [5] Chiavenato, A. (1995) “*Administración de recursos humanos*”, Ed. Mc Graw Hill.
- [6] Chruden, Sherman (2005) “*Administración de Personal*” Ed. CECSA
- [7] Dessler, G. (2001) “*Administración de personal*” Ed. Pearson-Prentice Hall
- [8] Fitz-enz, J. (1999) “*Cómo medir la administración de los recursos humanos*” Ed. DEUSTO.
- [9] Flipppo, E. (1990) “*Principios de la administración de personal*” Mc Graw Hill
- [10] Heneman (1993) “*Administración de recursos humanos y personal*” Ed. CECSA
- [11] Ivancevich (2004) “*Administración de recursos humanos*”, Ed. Mc Graw Hill.
- [12] Mondy, N. (2005) “*Administración de recursos humanos*”, Ed. Pearson Educación.
- [13] Sikula, A. (1999) “*Administración de personal*”, Ed. Trillas.
- [14] Strauss, Sayles (1995) “*Personal. Problemas humanos de la administración*” Ed. Prentice Hall.
- [15] Ulrich, D. Brockbank, W. (2006) “*La propuesta de valor de Recursos Humanos*”, Ed. Harvard Business Scholl Press
- [16] Ulrich, D. (1997) “*Recursos Humanos Champions*”, *Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*, Ed. Granica.