

XII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA)

“Las prácticas de recursos humanos de las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo”

Tema: 14. Procesos de cambio y desarrollo organizacional

Martín Aubert Hernández Calzada

Profesor-Investigador
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
martinh@usal.es
martin_hernandez@hotmail.com

Jessica Mendoza Moheno

Profesor-Investigador
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
jessicam@usal.es
jessica_mendoza@hotmail.com

Martha Jiménez Alvarado

Profesor-Investigador
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
mjimenez@uaeh.reduaeh.mx

Ciudad Universitaria
Carretera Pachuca-Tulancingo km. 2.5
Pachuca, Hidalgo
Tels. 01-771-71-72-000 ext. 6413, 6208 y 6202

Tijuana, B.C., México, 13, 14, 15 y 16 de mayo de 2008.

Las prácticas de recursos humanos de las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo

Resumen

El objetivo principal de la presente ponencia es analizar las prácticas de gestión de recursos humanos que utilizan las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo, en función de algunas características sociodemográficas del propietario principal, así como la existencia de diferencias entre los sectores económicos: industria, comercio y servicios. Se aplicó un instrumento a 321 pequeñas empresas del estado de Hidalgo. Los resultados permiten identificar la frecuencia con que son utilizadas seis prácticas de recursos humanos, así como la existencia de una relación entre ellas y con las características del propietario principal de dichas empresas.

Palabras clave: *Prácticas de recursos humanos, pequeñas empresas, sector económico*

Las prácticas de recursos humanos de las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas han sido foco de atención durante los últimos años, derivado de la importante aportación a la economía y la generación de empleo. De acuerdo con el último censo económico llevado a cabo en el año 2004 por el Instituto de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en el estado de Hidalgo se registró un total de 62,612 unidades económicas, donde el 96.5% corresponde a microempresas, el 2.76% a pequeñas empresas, el 0.57% a medianas y tan sólo el 0.17% a empresas de tamaño grande.

Más de la mitad del conglomerado empresarial hidalguense se ubica en el sector económico comercial, representando el 53.67%, seguido por el sector servicios con el 34.35%, el sector manufacturero con el 10.81% y el 1.17% restante corresponde al rubro de otros. Así mismo, la mayor parte de las actividades que realizan estas empresas están ubicadas en las tiendas de abarrotes, los restaurantes, las tiendas de ropa y las tortillerías (INEGI, 2004).

Comúnmente las pequeñas empresas operan bajo sistemas organizativos poco formalizados y mayoritariamente empíricos, que les impide enfrentar los retos de competitividad actuales. Así mismo, estas empresas enfrentan importantes limitaciones para su desarrollo, tales como el bajo acceso al financiamiento, tasas de interés no competitivas, desconocimiento del mercado, baja y a veces nula planeación de sus actividades y de su estructura organizativa.

En estas empresas, las actividades y procesos están centralizados, aunado a que una misma persona, generalmente el propietario-principal, es quien lleva a cabo las funciones de las áreas de producción, de compras y de ventas, poniendo poca atención a las prácticas de gestión de recursos humanos, mismas que, aunque para los pequeños empresarios son reconocidas como muy importantes, generalmente son delegadas (Sirianni, 1992). Nuestro interés se centra en el análisis de dichas prácticas llevadas a cabo en las pequeñas

empresas en el estado de Hidalgo y su relación con las características sociodemográficas del propietario principal.

La ponencia se organiza en cinco partes. La primera parte contiene la fundamentación teórica, la segunda se refiere al diseño de la investigación, en la tercera parte se describen los resultados, en el cuarto apartado se discuten los principales hallazgos y finalmente se incluyen las conclusiones a las que se arribó.

2. Fundamentación teórica

La globalización económica y el consecuente incremento de los competidores en el mercado han obligado a las organizaciones a utilizar todos los recursos disponibles para garantizar su supervivencia (Calvo Babío, 2006). Los recursos humanos son un factor clave para el éxito competitivo, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas no siempre están conscientes de ello y en ocasiones llegan a desaprovechar el potencial de estos recursos.

Heneman, Tansky y Camp (2000) señalan que la investigación científica en gestión de recursos humanos en este tipo de empresas ha recibido poca atención, aunado a que la teoría de recursos humanos se enfoca a la grande empresa, lo que dificulta el conocimiento de las prácticas habituales en las pequeñas y medianas empresas. Éstas no siempre se pueden permitir tener un departamento o un área de recursos humanos, sin embargo, no por esto, deben descuidar las prácticas de recursos humanos, ya que de ello depende en gran medida, el éxito o el fracaso de las mismas.

Sirianni (1992) describe las características que distinguen a la gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas en Italia, mismas que se asemejan a las pequeñas empresas mexicanas, siendo las siguientes:

- a) La importancia y defensa de los valores y motivación del propietario.
- b) La discriminación hacia los empleados sobre la base de pertenecer (o no) al núcleo familiar.
- c) Un involucramiento mínimo por parte del propietario hacia la gestión de recursos humanos, con habilidades débiles.

- d) Políticas de personal implícitas y contingentes.
- e) Un nivel de interés bajo hacia la gestión de recursos humanos.

De acuerdo con la investigación llevada a cabo en Uruguay por Wittke, Astegui, González, Leopold, Martucci, Montero, Pérez y Osta (2004), aún cuando las micro y pequeñas empresas utilizan prácticas de recursos humanos consolidadas en su gestión, carecen de conocimientos técnicos y no son formalizadas, lo que supone que son fruto de la intuición. En contraste, según señalan Heneman et al (2000), los jóvenes emprendedores están buscando activamente conocimientos adicionales en relación a la gestión de recursos humanos, ya que sus resultados reportan que en los Estados Unidos los pequeños empresarios se interesan por el balance entre el trabajo y la vida de los empleados, lo que nos hace pensar que las nuevas generaciones de empresarios en México pueden de la misma forma estar comenzando a tener un enfoque diferente al que se viene ejerciendo en el área de recursos humanos, estando en un momento de transición, pasando de una gestión basada en prácticas básicas de recursos humanos, hacia una más avanzada que busque el desarrollo de sus empleados.

Un fuerte problema que aqueja a estas empresas en el país son los elevados índices de rotación de personal. El origen de ello se debe a la poca atención que se le brinda a los procesos de gestión de personal, comenzando desde el reclutamiento y la selección. En contraste, a partir de una investigación en la que participaron 173 directivos de pequeñas empresas en los Estados Unidos, Heneman et al (2000) afirman que la gestión de recursos humanos es de importancia significativa para los empresarios de la pequeña y mediana empresa. Los propietarios no se interesan por las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos, sino que la preocupación se centra en el ajuste de las características de la persona en relación con los valores y la cultura de la organización, más que en los conocimientos y habilidades, por lo que la selección de personal se enfoca hacia el ajuste de la persona con la cultura organizacional, se busca a personas que sean capaces de desempeñar nuevas y múltiples tareas y que tengan la habilidad de hacerse cargo de tareas futuras en la medida que surjan en la organización.

En el mismo sentido, resultados aportados por Zheng, Morrison y O'Neil (2006) en China, demuestran que empresas pequeñas, nuevas, que emplean a empleados jóvenes, son agentes de cambio que buscan la adopción de prácticas de recursos humanos. Así mismo, estos resultados coinciden con Heneman et al (2000), quienes afirman que los empresarios jóvenes están activamente buscando conocimientos adicionales en relación a las prácticas de recursos humanos.

De acuerdo con los resultados aportados por Wittke et al (2004), las empresas que consideran utilizar prácticas de recursos humanos formalizadas y que poseen conocimientos técnicos de los recursos humanos han enfocado su capacitación hacia aspectos técnicos, en cambio las empresas que aplican prácticas de recursos humanos sin conocimientos técnicos, ni están formalizadas, se enfocan sobre todo a aspectos operativos.

En México, existen datos interesantes del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CAMYPE) (2003), referente a las prácticas de gestión de recursos humanos, sin embargo, dicho estudio no refleja el tamaño de la muestra. Según los datos aportados por este centro en el año 2003, casi la mitad de las micro y pequeñas empresas utilizan la recomendación como principal medio de reclutamiento, seguido por familiares, anuncios y volantes; sin embargo una de cada tres personas recomendadas posee habilidades mínimas para desempeñar el puesto, y el resto permanece poco tiempo en la empresa o tiene malos hábitos.

En el rubro de capacitación, el CAMYPE (2003) afirma que el 71% de las micro y pequeñas empresas no cuenta con programas de capacitación para el desarrollo de sus empleados, lo que provoca una baja calificación en la mano de obra.

El tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación/rotación. Las empresas grandes invierten más en la formación de los trabajadores (Fernández, Castresana y Fernández, 2006), y tienen una mayor

capacidad para efectuar una selección más rigurosa e intensiva, por lo que sufren una rotación laboral menor y pueden efectuar una asignación más óptima de su mano de obra.

La resistencia de los directivos a capacitar a sus empleados se debe al temor a que se produzca la fuga de empleados a empresas de la competencia, y la valoración del riesgo de que puedan crear sus propios negocios (Cheng, 2000). Estos problemas son los que, con frecuencia, desmotivan al empresario a realizar un mayor esfuerzo en una inversión en capital humano. Además de que, a menudo, la formación no es considerada como una inversión, dado que, aunque el desembolso inicial es visible, no lo son tanto los flujos de caja procedentes del mayor rendimiento de los trabajadores que supuestamente fomentaría la formación (Fernández et al, 2006). La formación específica ha sido propuesta como un medio para evitar el problema de la transferibilidad, dado que los conocimientos y habilidades adquiridos por el empleado tienen escaso valor en un contexto diferente al de la empresa donde se aplican.

El grado de escolaridad de los propietarios-directivos es una variable que se relaciona con la formación de los subordinados, de tal forma que los directivos de alta calificación tienden a rodearse de colaboradores más formados, ya que conocen las excelencias del desarrollo de capacidades y por tanto, las valoran especialmente, de tal forma que a mayor formación del equipo directivo, mayor es la cualificación requerida al personal colaborador, siendo el sector servicios el que cuenta con el mayor número de titulados entre su plantilla (Fernández et al, 2006).

En relación a la compensación, CAPYME (2003) señala que en la mayoría de los casos, los micro y pequeños empresarios no otorgan incentivos a sus empleados, debido principalmente al bajo presupuesto con el que cuentan estas empresas. Esta situación difiere en países como los Estados Unidos, donde las pequeñas empresas utilizan prácticas de compensación, bajo una perspectiva global de premiación, es decir, se otorgan recompensas de tipo psicológico, oportunidades de aprendizaje, y reconocimiento, además de recompensas monetarias en forma de incentivos, contrastando con los tópicos

tradicionales de compensación, tales como la descripción de puestos, la evaluación de puestos y las encuestas de mercado (Heneman et al, 2000). Así mismo, Heneman et al (2000), al referirse a Nelson (1994), afirman que las pequeñas empresas tienden más a las compensaciones, bajo una perspectiva total, que como lo hacen las grandes empresas, por lo que aplican programas muy característicos en la organización.

A pesar de que en países desarrollados las prácticas de gestión de recursos humanos son utilizadas con mayor frecuencia y eficiencia, no hay avances en la estrategia de recursos humanos como un tópico que preocupe a los directores-propietarios de las pequeñas empresas (Heneman et al, 2000) y que se parta de ella para mejorar la competitividad de las empresas. Sin embargo es necesario aprovechar las ventajas que posee este tipo de empresas, al tener mayor libertad en las prácticas y operar en forma más flexible que como lo hacen las grandes empresas (Zheng, Morrison y O'Neil, 2006).

3. Diseño de la investigación

La presente ponencia constituye parte de los resultados del proyecto denominado *Perfil Financiero y Administrativo de las Pequeñas Empresas en el Estado de Hidalgo*, llevada a cabo por un grupo de investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. El objetivo es analizar las prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo en las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo y su relación con las características sociodemográficas del propietario principal, así como su relación con el sector al que pertenecen.

Se desarrolló un instrumento a partir de un cuestionario previamente aplicado en el estado de Colima y Dallas, Tx, así como de la revisión de otras investigaciones relacionadas con el tema (Aragón y Rubio, 2005; Comisión Intersecretarial de la Política Industrial (CIPI), 2002). Con el fin de mejorar el cuestionario y conocer la perspectiva de otro sector diferente al académico, se solicitó a la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Hidalgo, a la Delegación de la Secretaría de Economía en el Estado de Hidalgo y al Centro de Competitividad Industrial (CRECE) del Estado de Hidalgo, la revisión del

instrumento y la posibilidad de hacer modificaciones al mismo, antes de su aplicación.

El instrumento fue dirigido al propietario principal de la empresa y fue aplicado directamente, mediante visitas realizadas a las mismas. Está conformado por 94 ítems, que incluye los siguientes apartados: a) identificación de la empresa, b) información del propietario principal, c) perfil financiero, d) indicadores de crecimiento, e) gestión, f) calidad, g) recursos humanos, h) tecnologías de información y comunicación, e i) mercadotecnia.

Dentro del rubro de recursos humanos, se consideraron dos aspectos, el primero fue solicitarle al encuestado que respondiera en qué medida demandaba temas de capacitación, y la segunda parte buscaba conocer la frecuencia con que se aplican diversas técnicas de recursos humanos, mediante una escala tipo Likert del 1 a 5 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=a veces, 4=casi siempre y 5=siempre). Para efectos de esta investigación, nos centraremos en la segunda parte, para lo cual se tomaron en cuenta las variables incluidas en la tabla 1.

Tabla 1. Variables incluidas en la investigación

Características sociodemográficas	Prácticas de recursos humanos utilizadas en las pequeñas empresas
<ul style="list-style-type: none">- Sector económico- Género del propietario- Edad del propietario- Nivel de estudios del propietario- Experiencia del propietario (años en el mismo tipo de negocios)	<ul style="list-style-type: none">- Reclutamiento y selección- Capacitación- Promoción de personal- Programa de sueldos y salarios- Plan de incentivos- Programa de seguridad y prevención de riesgos

En la investigación participaron únicamente empresas de tamaño pequeño ubicadas en el estado de Hidalgo, tomando en cuenta que no se pueden considerar bajo las mismas especificaciones las empresas de tamaño micro, al existir diferencias importante en la forma de gestionar sus actividades. Con base en la clasificación establecida por la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002), se consideraron como pequeñas empresas del sector industria y servicios, aquellas con un rango de empleados de entre 11 y 50 y para las empresas

pertenecientes al sector comercio de entre 11 y 30 empleados. La población fue de 1,643 empresas y la muestra estuvo conformada por un total de 321 empresas pequeñas de los principales municipios de Hidalgo que la Secretaría de Desarrollo Económico considera como prioritarios, siendo éstos Ixmiquilpan, Mineral de la Reforma, Pachuca de Soto, Tepeji del Río, Tula de Allende y Tulancingo de Bravo.

Para el análisis de los resultados, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 12.0, comparando las medias globales de las prácticas de recursos humanos, según las características demográficas del propietario principal, (género, edad, nivel de estudios y experiencia), así como el sector al que pertenecen las empresas, planteando contrastes paramétricos como la *t de student* para el caso de la variable género y el análisis de la varianza (ANOVA) para las variables sector económico, edad y experiencia del propietario. En el caso de que no se cumplieran los requisitos de normalidad, aplicamos análisis no paramétricos como la prueba Kruskal-Wallis, específicamente en la variable nivel de estudios del propietario, donde el tamaño de algunas muestras independientes resultó ser muy pequeño.

4. Análisis de resultados

4.1. Datos descriptivos de la muestra

En la investigación participó un total de 321 empresas pequeñas, sobre todo del sector comercio, representando el 69%, un 16% del sector servicios y el 15% restante del sector industria. Así mismo, la mitad de las empresas son de tipo persona física y el 48% son personas morales. La mayor parte de las empresas son familiares (75%), el 21% independientes y el 15% son filiales y establecimientos. En relación al número de empleados en cada empresa, la moda fue de 20. El capital de las empresas es mayoritariamente de origen nacional.

Los empresarios participantes fueron en su mayoría de género masculino (80%), y el 54% menciona haber sido propietario de otro negocio anteriormente. En promedio, los propietarios tienen una edad de 46 años y cuentan con cierta experiencia, ya que tres cuartas partes manifiesta haber

tenido experiencia en el mismo tipo de negocios, donde el 33% tiene en promedio entre 1 y 10 años, el 23% entre 11 y 20 años y el 20% entre 21 y 50 años.

4.2. Resultados del análisis de las prácticas de recursos humanos

Al hacer un análisis en forma global, los resultados arrojan que en relación al reclutamiento y selección, la mayor parte de los empresarios afirma aplicar a veces esta técnica, lo que demuestra que al ser la gran parte de las empresas de tipo familiar, es la propia familia la que está empleada, o en su defecto, los empresarios utilizan la recomendación como principal medio de reclutamiento.

En el rubro de capacitación, la tercera parte de los pequeños empresarios en Hidalgo (33%) afirma que a veces brinda capacitación a sus empleados, seguido por el 28% que contestó que casi siempre lo hace. Estos resultados reflejan la poca importancia que se le sigue dando a la capacitación, debido al temor por parte de los empresarios a invertir en la capacitación de sus empleados y correr el riesgo de que posteriormente abandonen la empresa.

Relacionado con la promoción de personal, el 60% afirma que a veces y casi nunca utiliza en su empresa dicha práctica, lo que explica los elevados índices de rotación de personal, reflejando que los empleados, al no contar con la motivación suficiente, buscan otras oportunidades fuera de la empresa.

La tercera parte de los pequeños empresarios señala que a veces utiliza un programa de sueldos y salarios, sin embargo, en promedio cuatro de cada diez empresas no tiene implantado en su empresa un programa de sueldos y salarios, probablemente la mayoría paga únicamente el salario mínimo a sus empleados, sin tener un esquema que permita pagar un sueldo justo, con base al puesto y a las capacidades del empleado.

Finalmente, referente al programa de seguridad y prevención de riesgos, casi la mitad de los empresarios (48%) indicó aplicar siempre y casi siempre un programa de este tipo. Sin embargo, es preocupante que una de cada cuatro empresas no cuente con un programa de seguridad y prevención de riesgos,

pues aún cuando la mayoría de las empresas que participaron en la encuesta pertenecen al sector comercio, no por ello están exentas de que sus empleados sufran accidentes dentro de la empresa por falta de prevención.

Diferencias según el sector económico

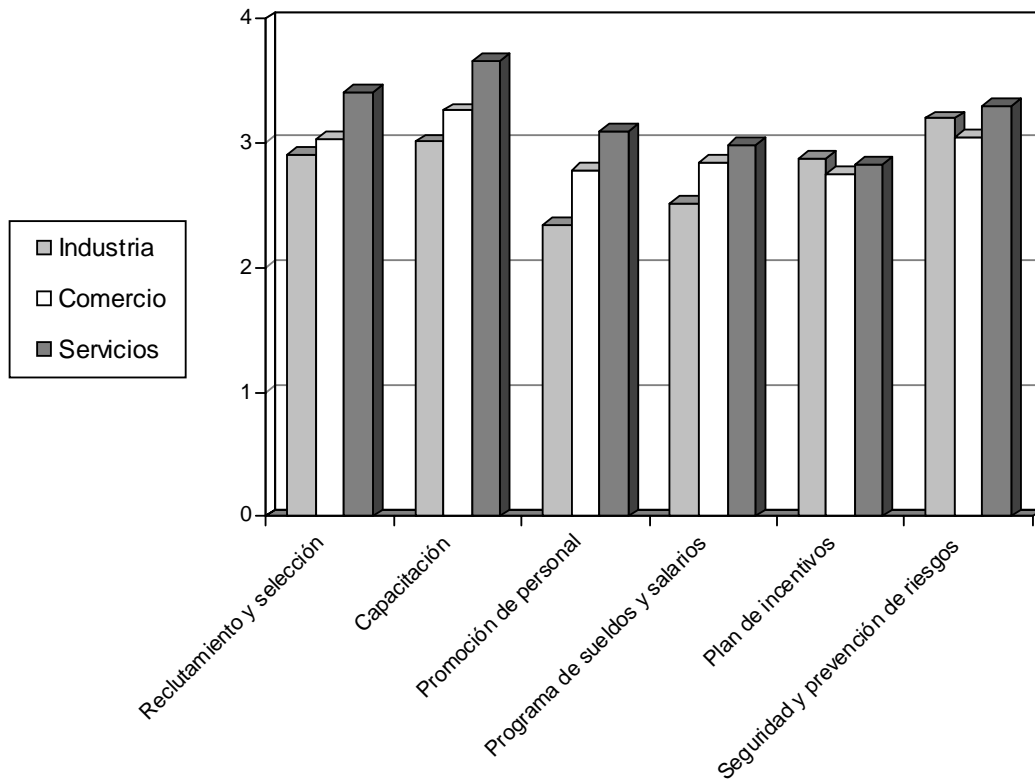
Al analizar los resultados, de acuerdo con el sector, observamos que existen diferencias significativas en las prácticas de recursos humanos que utilizan los pequeños empresarios, específicamente en las variables reclutamiento y selección ($F=3.806$, $sig=.023$), capacitación ($F=6.897$, $sig=.001$), promoción de personal ($F=10.277$, $sig=.000$) y programa de sueldos y salarios ($F=4.043$, $sig=.018$), tal como se expone en la tabla 2.

Tabla 2. Prácticas de gestión de recursos humanos, según el sector

Sector	Prácticas de gestión de recursos humanos	N	Media	Desviación Standard
Industria	Reclutamiento y selección (**)	111	2.91	1.352
	Capacitación (**)	111	3.01	1.254
	Promoción de personal (**)	111	2.35	1.125
	Programa de sueldos y salarios (**)	111	2.52	1.285
	Plan de incentivos	111	2.88	1.444
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	111	3.20	1.432
Comercio	Reclutamiento y selección	117	3.03	1.269
	Capacitación	117	3.26	1.269
	Promoción de personal (**)	117	2.78	1.160
	Programa de sueldos y salarios	117	2.85	1.234
	Plan de incentivos	117	2.75	1.338
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	117	3.05	1.413
Servicios	Reclutamiento y selección (**)	93	3.41	1.385
	Capacitación (**)	93	3.66	1.193
	Promoción de personal (**)	93	3.10	1.269
	Programa de sueldos y salarios (**)	93	2.99	1.128
	Plan de incentivos	93	2.83	1.265
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	93	3.30	1.342

** Variables en las que existen diferencias significativas

Gráfica 1. Prácticas de gestión de recursos humanos, según el sector



En la gráfica 1 se observa que las empresas pertenecientes al sector servicios son quienes utilizan con mayor frecuencia las prácticas de gestión de recursos humanos que los sectores comercio e industria, a excepción del plan de incentivos, donde el sector industria la utiliza con mayor frecuencia, aunque las diferencias no son significativas. Estos resultados nos permiten afirmar que el sector servicios es el que se encuentra más avanzado en la utilización de prácticas de recursos humanos, siendo quienes más se preocupan por llevar un sistema integral de gestión de recursos humanos.

Diferencias según el género del propietario

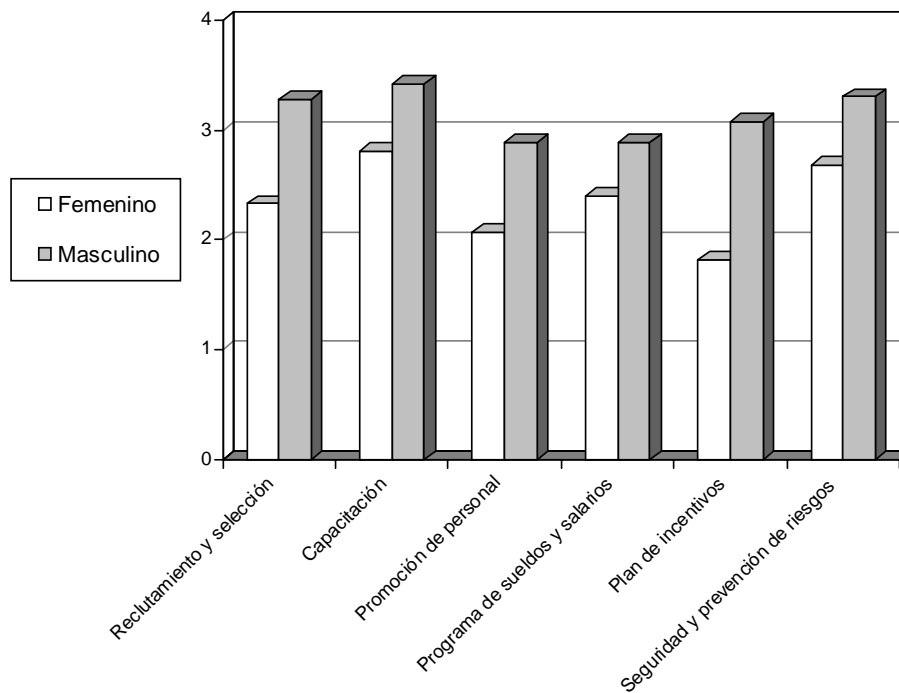
En la variable género obtuvimos diferencias significativas en tres de los rubros de prácticas de recursos humanos, es decir en el reclutamiento y selección ($F=4.498$, $sig=.035$), promoción de personal ($F=8.350$, $sig=.004$) y programa de sueldos y salarios ($F=9.681$, $sig=.000$), tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Prácticas de gestión de recursos humanos, según el género

Sector	Necesidad de capacitación	N	Media	Desviación Standard
Femenino	Reclutamiento y selección (**)	57	2.33	1.431
	Capacitación	57	2.81	1.394
	Promoción de personal (**)	57	2.07	1.425
	Programa de sueldos y salarios (**)	57	2.40	1.438
	Plan de incentivos	57	1.82	1.338
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	57	2.68	1.441
Masculino	Reclutamiento y selección (**)	257	3.28	1.278
	Capacitación	257	3.42	1.216
	Promoción de personal (**)	257	2.89	1.125
	Programa de sueldos y salarios (**)	257	2.88	1.171
	Plan de incentivos	257	3.07	1.249
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	257	3.30	1.378

** Variables en las que existen diferencias significativas

Gráfica 2. Prácticas de gestión de recursos humanos, según el género



En la gráfica 2 se observa la tendencia de los empresarios de género masculino a utilizar en mayor medida las prácticas de recursos humanos, que como lo hacen las empresarias mujeres, siendo la capacitación la práctica más utilizada, seguida por el programa de seguridad y prevención de riesgos, así como el reclutamiento y selección, mientras que el plan de incentivos es el que se utiliza con menor frecuencia.

Diferencias según la edad del propietario

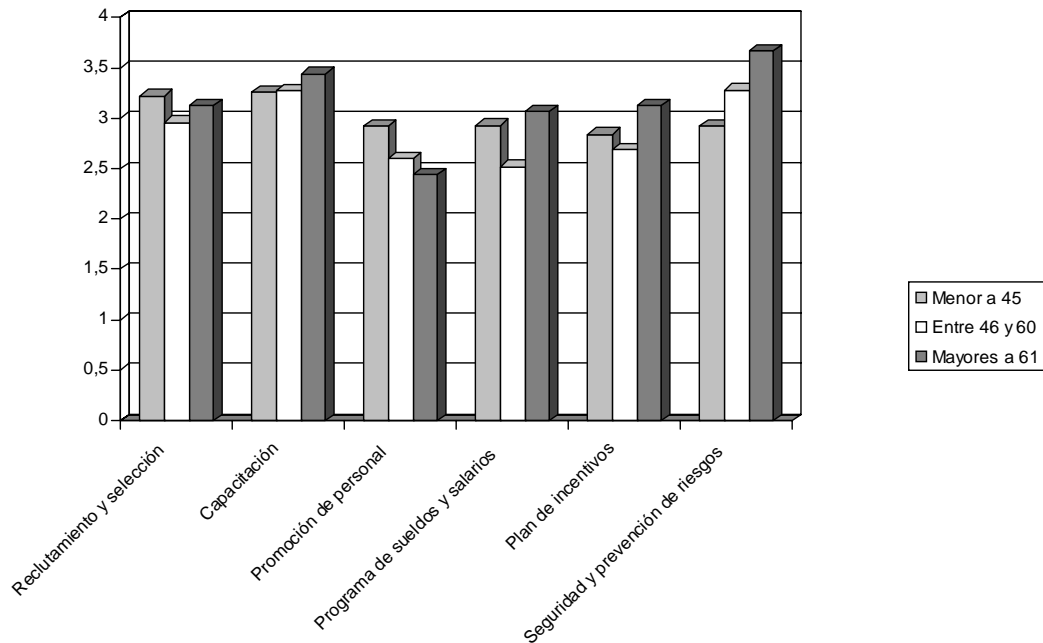
A continuación en la tabla 4 se puede observar que en la variable edad del propietario, los resultados arrojaron diferencias significativas en la utilización de las prácticas de recursos humanos en el programa de sueldos y salarios entre los empresarios menores a 45 años, los que se encuentran entre los 46 y 60 años y los mayores a 61 años ($F=5.317$; $sig=.005$); así mismo, en el programa de seguridad y prevención de riesgos las diferencias significativas son entre los pequeños empresarios menores a 45 años y los mayores a 61 años ($F=5.795$; $sig=.003$), tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Prácticas de recursos humanos, según la edad

Edad	Necesidad de capacitación	N	Media	Desviación Standard
Menores a 45 años	Reclutamiento y selección	142	3.22	1.244
	Capacitación	142	3.26	1.242
	Promoción de personal	142	2.92	1.137
	Programa de sueldos y salarios (**)	142	2.93	1.218
	Plan de incentivos	142	2.84	1.286
	Programa de seguridad y prevención de riesgos (**)	142	2.92	1.212
Entre 46 y 60 años	Reclutamiento y selección	134	2.96	1.435
	Capacitación	134	3.27	1.394
	Promoción de personal	134	2.60	1.360
	Programa de sueldos y salarios (**)	134	2.52	1.308
	Plan de incentivos	134	2.69	1.410
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	134	3.28	1.616
Mayores a 61 años	Reclutamiento y selección	45	3.13	1.358
	Capacitación	45	3.44	0.893
	Promoción de personal	45	2.44	0.867
	Programa de sueldos y salarios	45	3.07	0.889
	Plan de incentivos	45	3.13	1.358
	Programa de seguridad y prevención de riesgos (**)	45	3.67	1.066

** Variables en las que existen diferencias significativas

Gráfica 3. Prácticas de recursos humanos, según la edad



Tal como se observa en la gráfica 3, los gerentes mayores a 61 años, quizá por la experiencia que tienen en el negocio, son quienes con mayor frecuencia otorgan capacitación a sus empleados, tienen establecido un programa de sueldos y salarios, así como un programa de seguridad y prevención de riesgos, mientras que los empresarios más jóvenes (menores a 45 años) son quienes ofrecen a sus empleados la promoción en la empresa y llevan a cabo el reclutamiento y selección con mayor frecuencia, lo que demuestra que los empresarios que se encuentran en una edad intermedia de entre 46 y 60 años, son quienes con menor frecuencia aplican prácticas de recursos humanos en términos generales en sus empresas. Es interesante observar que los empresarios más jóvenes son quienes buscan ofrecer mayores oportunidades dentro de la empresa, al utilizar más a menudo programas de promoción de personal, buscando con ello la satisfacción de sus empleados y la valoración de su esfuerzo.

Diferencias según el grado de escolaridad del propietario

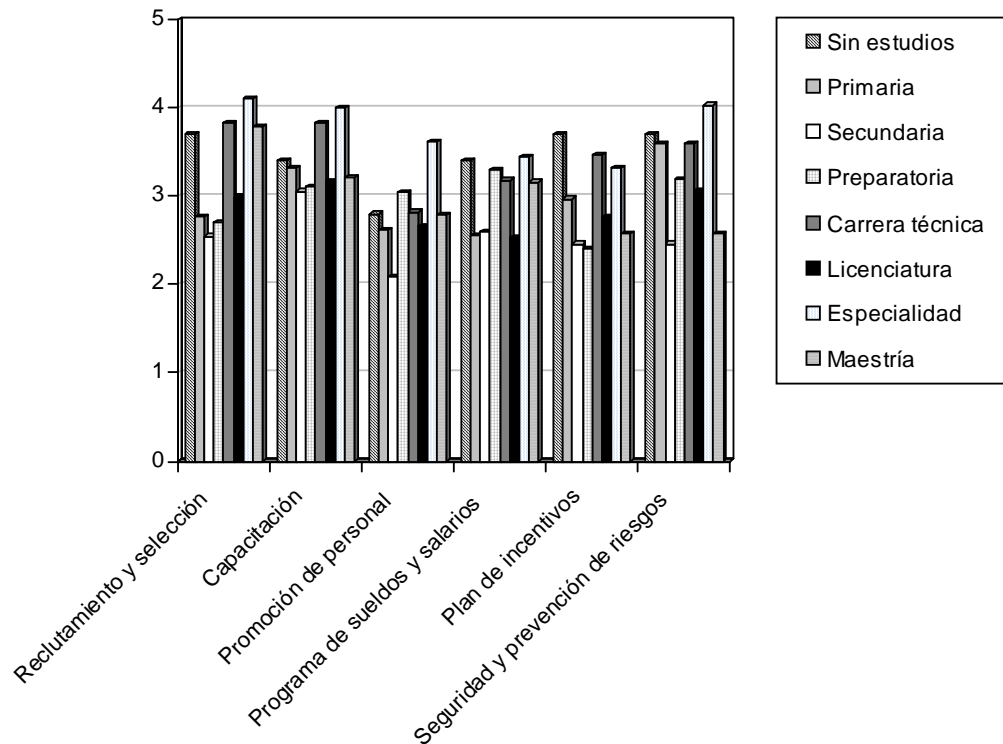
En referencia al grado de escolaridad del propietario principal de la empresa, las diferencias significativas se dieron en la utilización de la práctica de reclutamiento y selección ($\chi^2=43.734$; $sig=.000$), la promoción de personal ($\chi^2=28.699$; $sig=.000$), el programa de sueldos y salarios ($\chi^2=30.012$; $sig=.000$),

el plan de incentivos ($\chi^2=18.165$; $sig=.011$) y el programa de seguridad y prevención de riesgos ($\chi^2=30.581$; $sig=.000$).

Tabla 5. Prácticas de recursos humanos, según el grado de escolaridad del propietario principal

Sector	Necesidad de capacitación	N	Media	Desviación Standard
Sin estudios	Reclutamiento y selección	10	3.7	1.252
	Capacitación	10	3.40	0.516
	Promoción de personal	10	2.80	1.317
	Programa de sueldos y salarios	10	3.40	0.516
	Plan de incentivos	10	3.70	1.252
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	10	3.70	0.483
Primaria	Reclutamiento y selección (**)	39	2.77	0.872
	Capacitación	39	3.31	0.655
	Promoción de personal	39	2.62	0.815
	Programa de sueldos y salarios	39	2.56	1.021
	Plan de incentivos	39	2.97	1.287
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	39	3.59	1.390
Secundaria	Reclutamiento y selección (**)	39	2.54	1.587
	Capacitación	39	3.05	1.621
	Promoción de personal (**)	39	2.08	1.326
	Programa de sueldos y salarios	39	2.59	1.390
	Plan de incentivos	39	2.46	1.374
	Programa de seguridad y prevención de riesgos (**)	39	2.46	1.652
Preparatoria	Reclutamiento y selección (**)	27	2.70	1.325
	Capacitación	27	3.11	1.396
	Promoción de personal	27	3.04	1.556
	Programa de sueldos y salarios	27	3.30	0.724
	Plan de incentivos	27	2.41	0.931
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	27	3.19	1.272
Carrera técnica	Reclutamiento y selección	17	3.82	0.728
	Capacitación	17	3.82	0.809
	Promoción de personal	17	2.82	1.185
	Programa de sueldos y salarios	17	3.18	1.468
	Plan de incentivos	17	3.47	1.068
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	17	3.59	1.004
Licenciatura	Reclutamiento y selección (**)	136	2.99	1.325
	Capacitación	136	3.17	1.396
	Promoción de personal (**)	136	2.66	1.130
	Programa de sueldos y salarios	136	2.53	1.229
	Plan de incentivos	136	2.77	1.424
	Programa de seguridad y prevención de riesgos (**)	136	3.06	1.413
Especialidad	Reclutamiento y selección (**)	31	4.10	1.399
	Capacitación	31	4.00	0.894
	Promoción de personal (**)	31	3.61	1.054
	Programa de sueldos y salarios	31	3.45	1.179
	Plan de incentivos	31	3.32	1.376
	Programa de seguridad y prevención de riesgos (**)	31	4.03	1.080
Maestría	Reclutamiento y selección	19	3.79	0.787
	Capacitación	19	3.21	1.032
	Promoción de personal	19	2.79	1.228
	Programa de sueldos y salarios	19	3.16	1.214
	Plan de incentivos	19	2.58	1.071
	Programa de seguridad y prevención de riesgos	19	2.58	1.071

Gráfica 4. Prácticas de recursos humanos, según el grado de escolaridad del propietario principal



En la gráfica 4 se observa la tendencia de los empresarios con grado de especialidad a aplicar en mayor medida prácticas de recursos humanos al interior de la empresa. Únicamente en el plan de incentivos, los empresarios sin estudios son quienes utilizan con mayor frecuencia esta práctica. Estos resultados nos permiten afirmar la existencia de una relación entre el grado de estudios y las prácticas de recursos humanos.

Diferencias según la experiencia del propietario (años en el negocio)

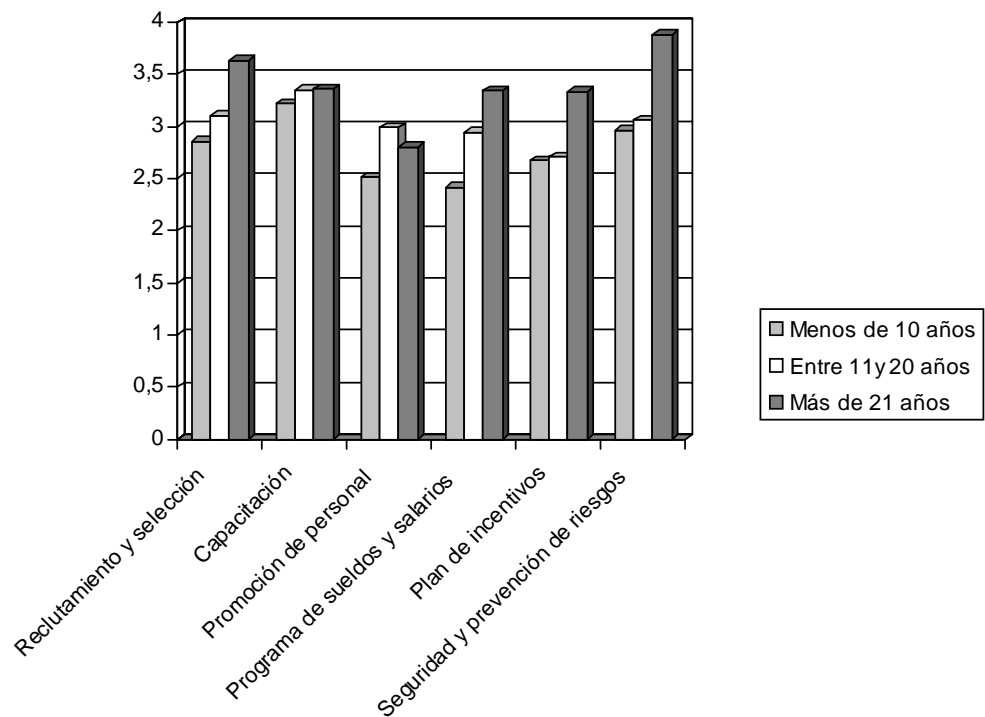
La experiencia del propietario, medida como los años que tiene en el mismo tipo de negocios, es una variable que se relaciona con las prácticas de recursos humanos. La tabla 6 expuesta a continuación muestra las diferencias significativas en el reclutamiento y selección ($F=7.887$; $sig=.000$), la promoción de personal ($F=5.121$; $sig=.006$), el programa de sueldos y salarios ($F=15.276$; $sig=.000$), el plan de incentivos ($F=5.867$; $sig=.003$) y el programa de seguridad y prevención de riesgos ($F=10.795$; $sig=.000$). Se obtuvieron diferencias significativas en todos los rubros, a excepción de la capacitación.

Tabla 6. Prácticas de gestión de recursos humanos, según la experiencia

Experiencia	Prácticas de gestión de recursos humanos	N	Media	Desviación Standard
Menos de 10 años	Reclutamiento y selección (**)	153	2.86	1.67
	Capacitación	153	3.22	1.434
	Promoción de personal (**)	153	2.51	1.170
	Programa de sueldos y salarios (**)	153	2.42	1.281
	Plan de incentivos (**)	153	2.67	1.446
	Programa de seguridad y prevención de riesgos (**)	153	2.96	1.526
Entre 11 y 20 años	Reclutamiento y selección (**)	104	3.11	1.246
	Capacitación	104	3.35	1.077
	Promoción de personal (**)	104	2.99	1.219
	Programa de sueldos y salarios (**)	104	2.95	1.135
	Plan de incentivos (**)	104	2.72	1.065
	Programa de seguridad y prevención de riesgos (**)	104	3.06	1.291
Más de 21 años	Reclutamiento y selección (**)	64	3.64	1.302
	Capacitación	64	3.36	1.118
	Promoción de personal	64	2.80	1.237
	Programa de sueldos y salarios (**)	64	3.34	0.996
	Plan de incentivos (**)	64	3.33	1.437
	Programa de seguridad y prevención de riesgos (**)	64	3.88	0.984

** Variables en las que existen diferencias significativas

Gráfica 5. Prácticas de gestión de recursos humanos, según la experiencia



La gráfica 5 muestra la tendencia general de los pequeños empresarios con más años de experiencia a utilizar con mayor frecuencia las prácticas de gestión de recursos humanos, mientras que los empresarios con menor experiencia aplican con menor frecuencia las prácticas de recursos humanos en sus empresas, por lo que la experiencia está directamente relacionada con las prácticas de recursos humanos.

5. Discusión

Los empresarios de género masculino son quienes le han dado mayor importancia a la gestión de recursos humanos. La edad y la experiencia son variables que demuestran tener una relación positiva con la aplicación de prácticas de recursos humanos, ya que aquellos con mayor edad y experiencia en el negocio son quienes aplican en mayor medida las prácticas de recursos humanos, lo que refleja la importancia de la madurez y la experiencia en la gestión de las empresas

Los empresarios que en menor medida utilizan las prácticas de recursos humanos son aquellos con estudios de primaria y secundaria. De acuerdo con los resultados, quienes utilizan con mayor frecuencia estas prácticas son aquellos empresarios que tienen el grado de especialidad, seguido de quienes no poseen estudios, resultados que no esperábamos. Esto puede ser debido a que estos últimos cuentan con una gran experiencia, misma que les ha permitido conocer la importancia de la utilidad de estas prácticas que se reflejan en resultados favorables en términos de productividad. Así mismo, esto puede deberse a que las personas sin estudios han ocupado puestos en los niveles inferiores de la estructura jerárquica de las empresas y han experimentado personalmente los efectos que estas prácticas tienen en la motivación y la satisfacción laboral.

El sector económico de servicios es el que utiliza en mayor medida las prácticas de recursos humanos, aunque aún sigue siendo baja la frecuencia. Según reflejan otras investigaciones, contrasta que el sector industrial es el que tiene la menor rotación de personal, debido en buena parte a la satisfacción lograda por la eficiencia de las prácticas de recursos humanos.

6. Conclusiones

El estudio de la gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas es una necesidad. El pequeño empresario hidalguense aún sigue sin estar completamente consciente de la importancia que tiene la aplicación de las prácticas de recursos humanos como medio de control y motivación de los empleados. La práctica aplicada con mayor frecuencia es la capacitación, sin embargo, no se sabe si cubre las necesidades, mediante un diagnóstico previo. Es necesario que la pequeña empresa plantee las necesidades de formación que se requiere, conforme a su propia actividad.

Las variables sociodemográficas del propietario de la empresa tienen una relación directa con la aplicación de las prácticas de recursos humanos en las mismas. La edad y la experiencia del propietario demostraron tener una relación directa con estas prácticas, siendo aquellos propietarios con mayor edad y experiencia, quienes otorgan una mayor importancia a los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, así como a retribuir y premiar a los empleados. Aunque en la variable grado de estudios no es tan clara esta relación, los empleados que poseen el grado de especialidad, resultaron ser los más interesados en las prácticas de recursos humanos, seguido de quienes no poseen estudios.

Es necesario proponer indicadores que logren medir la eficiencia de los recursos humanos en las pequeñas empresas, ya que en ocasiones el capital humano puede estar desaprovechado. La presente investigación abre las puertas a futuras investigaciones como la relación existente entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño o eficiencia de la empresa, mediante indicadores económicos y financieros.

6. Referencias bibliográficas

Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de la PYME del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216 (mayo-agosto), 35-69.

- Barrios del Pino, I., Correa Rodríguez, A., Acosta Molina, M. y González Pérez, A.L. (2003). Una propuesta de indicadores de capital humano para la inclusión en los estados financieros de las PYMES. Comunicación presentada en el *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*.
- Calvo Babío, N. (2006). Análisis de las prácticas de reclutamiento y selección como política de gestión del conocimiento. Ponencia presentada al *XX Congreso Anual Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Palma de Mallorca, España
- Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CAMYPE) (2003). La gente de la micro y pequeña empresa en México. *Emprendedores*, 79, 33-39.
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) (2003). *Observatorio PYME. Primer Reporte de Resultados*. México: Secretaría de Economía.
- Fernández Ortiz, R., Castresana Ruiz-Carrillo, J.I. y Fernández Losa, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), pp.63-80.
- Heneman, R.L., Tansky, J.W. y Camp, S.M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Baylor University, Fall, 11-26.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2004). *Censos Económicos*. México: INEGI.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* (2002). Artículo 3º. Fracción III. Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre. 1ª sección, p. 49.
- Saavedra García, M.L., Hernández Calzada, M.A., Mendoza Moheno, J., Jiménez Alvarado, M., Hernández Callejas, G.y., Vázquez Rojas, A.M. y Navarrete Zorrilla, D.M. (2007). *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Sirianni, C.A. (1992). Human resource management in Italy. *Employee Relations*, 14(5), 23-38.
- Wittke, T., Astegui, V., González, D., Leopold, L., Martucci, M., Montero, R. Pérez, G. y Osta, A. (2004). *Elaboración de estrategias para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos y del desempeño económico financiero en micro y pequeñas empresas*. <http://www.psico.edu.uy/academic/laboral/Plan%20APTO%202007-2008.pdf>. (Consultado el 11 de noviembre de 2007)

Zheng, C., Morrison, M. y O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SME's. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.