

Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México

María Elena Camarena Adame^{1, A} | María Luisa Saavedra García^{1, B}

Recibido: 14 marzo 2017 | Revisado: 15 marzo 2018; 14 junio 2018 | Aceptado: 21 junio 2018

¹ Universidad Nacional Autónoma de México, México

^A camarena@fca.unam.mx | <http://orcid.org.0000-0002-4921-0354>

^B lsaavedra@fca.unam.mx | <http://orcid.org.0000-0002-3297-1157>

RESUMEN

El objetivo de esta investigación consistió en realizar un diagnóstico del uso de las prácticas de capital humano en las Pymes del Distrito Federal, para conocer su adopción por parte de este sector empresarial y establecer su relación con el tamaño de las empresas y el nivel de estudios del empresario. Se desarrolló 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 demuestran que las prácticas de capital humano se están comenzando a utilizar, sobre todo en las microempresas; y que existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el nivel de estudios del empresario con la utilización de un organigrama. También se estableció que existe una relación positiva entre el nivel de estudios del empresario y la adopción de prácticas de capital humano en las Pymes.

Palabras clave: recursos humanos, capital humano, prácticas de capital humano, Pymes

Human capital practices used by Mexican SMEs

■ ABSTRACT

The objective of this research was to make a diagnosis of the use of human capital practices in the SMEs of the Federal District to understand their adoption by this business sector as well as to establish their relationship to the size of the companies and the entrepreneur's level of education. Transversal descriptive research was carried out with data collection through fieldwork applying a structured survey, to a sample of 300 volunteering companies. The main findings demonstrate that human capital practices are starting to be used especially in micro-sized companies; and that there is a positive relationship between the size of the company and the entrepreneur's level of education with the use of an organizational chart. Also, it was established that there is a positive relationship between the entrepreneur's level of education and the adoption of human capital practices in SMEs.

Keywords: Human Resource, Human Capital, Human capital practices, SME's

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresa en México (Pymes)¹ son de vital importancia pues representan el 99.8% del total de las empresas, generan el 71% del empleo y aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2015).

Las exigencias del mundo laboral son cada vez mayores debido a los efectos de un mundo globalizado demandante de recursos humanos (RR.HH.) más calificados, entre otras razones, porque las empresas ya no solamente enfocan sus esfuerzos en el mercado interno de un país, sino que se amplían más allá de las fronteras

¹ De acuerdo con la última clasificación de la Secretaría de Economía en 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 mexicanos. Son medianas las que cuentan con de 51 a 250 trabajadores para el sector industria, de 51 a 100 trabajadores para el sector servicios y de 31 a 100 trabajadores para el sector comercio, y tengan ingresos por ventas anuales de entre 100.01 y 250 millones de pesos mexicanos.

de su lugar de origen (Barragán et al., 2012; Montejano & López, 2013). Las Pymes no se encuentran exentas de estas exigencias.

Werner y Herman (2012) han señalado que la dirección de capital humano o de RR.HH. ha sido considerada poco apropiada y costosa para las Pymes, razón por la cual también existen muy pocas investigaciones sobre este tópico; no obstante, es necesario reconocer al capital intelectual de los individuos como el principal responsable en la generación de valor para las empresas (Medina, Melian, & Hormiga, 2007). El interés por el tema del capital intelectual es cada vez mayor en 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; y frecuentemente es utilizado a través de la cadena de valor (Montejano & López, 2013). Camarena, Durand y Hernández (2013) han señalado el deber de vincular directamente el personal integrante de una organización con todos los elementos estructurales de tipo económico, material, tecnológico, psicológico, organizacional, social o cultural; y llegar a ser partícipe en la estrategia empresarial, al movilizar sus capacidades y talentos hacia el desarrollo corporativo y social.

En el caso de las pequeñas empresas, estas no siempre cuentan con un departamento o área de RR.HH. en su estructura organizacional enfocada a gestionar el capital humano; sin embargo, su ausencia no justifica el descuido de la aplicación de las prácticas de RR.HH., pues de ello depende en gran medida, el éxito o fracaso de las mismas (Mendoza & Hernández, 2008). Debido a lo anterior, el estudio de la gestión de RR.HH. en las pequeñas empresas es ineludible; y es necesario proponer indicadores para medir su eficiencia, pues en ocasiones puede estar desaprovechado (Mendoza & Hernández, 2008). Sin duda, el pequeño empresario aún sigue sin ser completamente consciente de la importancia que tiene la aplicación de las prácticas de RR.HH. como medio de control y motivación de los empleados.

Las Pymes deben desarrollar procesos de dirección y prácticas de RR.HH., 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 & Aragón, 2006; Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012). Por lo anterior, resulta de suma importancia conocer cuáles son las prácticas de RR.HH. realizadas por las Pymes; de ello se desprende las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué manera las Pymes de la Ciudad de México utilizan las prácticas de capital humano? ¿Existe alguna relación entre la aplicación de las prácticas de capital humano, el tamaño de la empresa y el nivel de estudios del empresario?

El objetivo de la presente investigación consistió en realizar un diagnóstico del uso de las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México para su posterior descripción. Para tal 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.

El trabajo consta de tres apartados: Marco teórico, donde se desarrollan los temas de RR.HH. y prácticas de capital humano en las Pymes; Metodología, apartado en el que se describen la determinación de la muestra, el instrumento de medición y la definición de variables; y Hallazgos, donde se presentan los principales resultados de la investigación describiendo e interpretando los datos, para finalmente presentar las conclusiones del estudio. Finalmente se presentan las Conclusiones y las Referencias.

Marco teórico

Las Pymes 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. Las Pymes mexicanas consideran su recurso humano (R.H.) como la base para generar estrategias de calidad, de servicio al cliente y de innovación. Por lo anterior, el R.H. puede ser tomado como su recurso más valioso y, por consiguiente, como el más importante para la imple-

mentación y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles (Suárez & Martín, 2008).

Carrasco y Rubio (2007) y Werner y Herman (2012) sostienen que el éxito de las Pymes está significativamente influenciado por ciertas prácticas de RR.HH. como son: diseño de puestos, trabajo en equipo, contratación, formación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y políticas de retribución; esto comprueba la utilización de prácticas de RR.HH. más profesionalizadas y formalizadas por parte de las Pymes exitosas, en comparación con las no exitosas. Para el caso de México, seguramente, no todas las Pymes exitosas utilizan todas las prácticas señaladas por dichos autores, especialmente, las relacionadas con: formación, gestión de la carrera profesional y evaluación del rendimiento. Esto se debería específicamente a que los estudios antes señalados se realizaron en España y Sudáfrica respectivamente, donde la clasificación de Pymes es diferente y donde también este sector empresarial cuenta con apoyos gubernamentales enfocados a sus necesidades específicas (Carrasco & Rubio, 2007; Werner & Herman, 2012).

La importancia de esto radica en que las Pymes ven limitado el crecimiento de sus operaciones, debido a la realización de sus funciones de manera poco innovadora, a una cultura de trabajo en donde los colaboradores efectúan sus actividades como las han desarrollado con siempre, sin analizar si es la mejor forma para hacerlas (Ríos, Del Rayo, & Ferrer, 2010); sin embargo, las Pymes 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 la participación de los empleados 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 adoptar estas prácticas por parte de las Pymes.

Otro aspecto importante a considerar radica en la ayuda de las tecnologías de información para mejorar los procesos de reclutamiento de personal en las Pymes. Según Mares, Arcega, Macías y Santos (2013) 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 la utilización de las tecnologías de información en el proceso de reclutamiento ayuda a una mejor toma de decisiones y a una buena elección y localización del R.H.

Importancia de los RR.HH. en las Pymes

La gestión de RR.HH. 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; estas son: Reclutar y seleccionar empleados; Mantener la relación legal de contratos, pago de salarios, etc.; Capacitar, entrenar y desarrollar competencias; Desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño; Vigilar que las compensaciones sean correctas; Controlar la higiene y seguridad del empleado; y Despedir empleados (Alles, 2008).

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

La dirección estratégica de los RR.HH. en las Pymes 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 de los RR.HH. y su gestión para el éxito competitivo de las Pymes, las investigaciones centradas en su análisis son escasas (Cardon & Stevens, 2004; Wilkinson, 1999).

Las empresas de menor tamaño podrían tener ventajas en la administración de sus RR.HH., pues generalmente son empresas donde existe un buen clima laboral, motivado por los excelentes canales de comunicación; una mayor flexibilidad; alta motivación laboral que cual 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 ofrecimiento de puestos de trabajo variados; y la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo.

El tamaño pequeño puede convertirse también en fuente de desventajas, si el buen clima y el menor conflicto vienen de la mano de la imposibilidad de tener representación sindical o jerárquica; o bien, si la falta de profesionalización de los departamentos de RR.HH. (en el caso de que existan) los lleva a asumir cuestiones puramente administrativas, dejando a un lado otros procesos de gestión y no visualizando su importancia. Asimismo, la mayor informalidad de las decisiones sobre RR.HH., al no existir una profesionalización de esta área, constituye otra fuente de desventajas competitivas (Wilkinson, 1999). Uno de los retos principales para los RR.HH. en la gestión de las Pymes 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 RR.HH., encontrando que el tamaño de la empresa se relaciona positivamente con la formalidad de los RR.HH.; así mismo, el establecimiento de prácticas formales de RR.HH. se relaciona positivamente con el desempeño de la empresa. Lo anterior, coincide con los hallazgos de García et al. (2011) quienes encontraron el uso eficiente de prácticas de RR.HH. en relación positiva con la rentabilidad en las Pymes.

Por otra parte, el R.H. repercute en el comportamiento organizacional de las Pymes. Dentro de este aspecto se deben considerar a las relaciones humanas, pues tener un buen clima laboral no solo favorece al personal, sino que también produce dividendos tangibles a la empresa (Ganga, 2009) generando calidad en los RR.HH. y creando una organización con fortalezas, que la posicionan en el mercado y la reconocen como una empresa competitiva (Espino & García, 2011).

La importancia de la aplicación de prácticas de Capital Humano en las Pymes para lograr el éxito competitivo de las empresas, entre otras acciones, consiste en 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, no reconocer el valor de la gestión de los RR.HH. es una de las principales causas de fracaso en las Pymes (McEvoy, 1984).

Prácticas de capital humano en las Pymes

Las prácticas de capital humano en las Pymes son distintas a las aplicadas en las grandes empresas y tienen escenarios diferentes. En las pequeñas, los recursos limitados y el desconocimiento sobre la potencialidad del R.H. para generar ventajas competitivas sostenibles, las deja a la zaga sin posibilidades de crecimiento y desarrollo; adicionalmente, otros aspectos tales como producción, finanzas y mercado tienen mayor relevancia que el de RR.HH. (Rodríguez, 2012); no obstante, hay similitudes en las prácticas de gestión humana en pequeñas y grandes empresas al utilizar herramientas como la gestión de la calidad y el justo a tiempo; pues su aplicación impulsa a las pequeñas empresas a prestar atención a las prácticas de RR.HH. (Mayson & Barrett, 2006).

Comúnmente, las pequeñas empresas aplican en menor grado y con menor frecuencia las prácticas profesionales de RR.HH., 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, Uhlener, & Thurik, 2006; por ello operan bajo sistemas organizativos poco formalizados y mayoritariamente empíricos, lo cual impide enfrentar los retos de competitividad actuales (Mendoza & Hernández, 2008). Esta falta de formalización en las prácticas de RR.HH. se debería a la visión mecanicista del 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, & Mejía, 2011).

Las prácticas de RR.HH. en pequeñas empresas son informales y más flexibles comparadas con las grandes; comúnmente se usan para monitoreo y control en lugar de propósitos de desarrollo (Mayson & Barrett, 2006) limitándose a aspectos operativos² más que estratégicos.³ Las pequeñas empresas se encuentran en desventaja al no poder competir con las grandes, en lo referente al 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 Pymes presentan la ventaja de contar con personal en contacto directo y continuo con sus jefes y con los clientes, facilitando el máximo entendimiento de sus necesidades y la posibilidad de brindarles un mejor servicio. Esta proximidad, también es palpable en las funciones realizadas por sus empleados; pues en ocasiones no hay una adecuada separación de actividades y un mismo empleado puede realizar diversas funciones para tener un conocimiento integral tanto de la empresa, como de las necesidades de los clientes; por esto la innovación puede surgir de manera espontánea (Torres, 2003).

Las prácticas más comunes de administración de RR.HH. en las Pymes estadounidenses son: reclutamiento, remuneración, disciplina y relaciones con los empleados, contratos de trabajo (Jacques et al., 2011). Respecto al reclutamiento, las Pymes encuentran serias dificultades para reclutar al personal, pues son menos apreciadas que las empresas grandes como fuentes de empleo; ante esto el empresario se ve en la necesidad de basarse en recomendaciones; esto tiene sus ventajas, pero también puede dar lugar a arbitrariedades y, a la larga, genera alta rotación en estas empresas. En cuanto a la práctica de remuneración, las Pymes

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

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

la fijan 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.

La disciplina y las relaciones con los empleados de acuerdo con Jacques, Cisneros y Mejía (2011), tienen como parámetro el contacto directo e informal que trae como consecuencia una mejor comunicación entre los empleados y el dueño de la empresa, lo cual crea un ambiente de apoyo mutuo. Por otro lado, las tasas de sindicalización son muy bajas en las Pymes.

Los contratos de trabajo (despidos, licencias, jubilaciones, etc.) se realizan de manera específica para cada caso particular; esto implica una falta de transparencia que puede ocasionar desconcierto entre los empleados.

Por su parte, López, Sepúlveda y Arenas (2010) señalan que las prácticas administrativas más implementadas en RR.HH. dentro de las Pymes, específicamente en empresas medianas de Medellín, Colombia 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.

Un análisis empírico de la relación de los RR.HH. en las Pymes (Fernández, Castresana, & Fernández, 2006) muestra la existencia de 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 del personal colaborador. Además, en las Pymes del sector servicios se encontró un mayor número de titulados trabajando. Respecto a las Pymes familiares, estas presentan una tasa menor de estabilidad y, por lo tanto, la rotación de su personal es mayor.

Un reto importante para las Pymes en materia de RR.HH. 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 et al., 2011).

El tamaño de la organización constituye un factor importante para la toma de decisiones; en las Pymes, el nivel de *empowerment* en los colaboradores es mayor considerando que las funciones desempeñadas no se encuentran tan especializadas como sucede en organizaciones con crecimiento mayor, otorgándoles la seguridad de realizar actividades de diversa índole dentro de la organización. Respecto a las medianas empresas, el compromiso organizacional es mayor por los mayores beneficios económicos y en especie que reciben los colaboradores comparados con los ofrecidos en las pequeñas empresas (Ríos et al., 2010).

La fase de desarrollo de la empresa también es un aspecto importante a ser considerado; por tal motivo, Liquidano-Rodríguez (2012) propone un Modelo Sistémico de Gestión del Talento Humano, el cual puede ser aplicado a las Pymes en el contexto mexicano; en este se analizan las prácticas de RR.HH. para determinar la fase de evolución de la gestión del talento humano de las organizaciones. Esta autora afirma que las prácticas de gestión de talento humano representan un papel importante en la profesionalización de la gestión humana, el grado de sofisticación de las prácticas, la identificación de las mejores prácticas organizacionales y el impacto en el desempeño organizacional (Liquidano-Rodríguez, 2012). Los distintos tipos de prácticas propuestas se presentan en la Figura 1.

Dentro de las prácticas de planeación y control estratégico se encuentran el establecimiento de objetivos de negocio y la realización de pronósticos y presupuestos de la organización, lo cual forma parte de la planeación táctica de RR.HH.; así mismo, dentro de la planeación estratégica se encuentra la misión, la visión y los valores, el análisis interno y externo y los planes de acción. Además, están los registros administrativos, los índices de rotación y ausentismo, y las estadísticas del personal integrando las prácticas de control del talento humano.



Figura 1. Modelo Sistémico de Gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia basada en Liquidano-Rodríguez (2012).

Como parte de las prácticas de entrada o integración, se encuentran las acciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción. En las prácticas de permanencia del talento humano se incluyen aquellas enfocadas al desarrollo y la satisfacción laboral; por tal motivo, se toman en cuenta todas aquellas prácticas de adiestramiento, capacitación y desarrollo, formación de personal, responsabilidad social, promoción, evaluación del desempeño, seguridad e higiene, motivación y comunicación e incluso los procedimientos de quejas y las relaciones laborales.

En el caso de las prácticas de salida se incluyen, generalmente, el despido y las renunciaciones o cualquier otro motivo para dar de baja al trabajador en la organización. En las prácticas de dirección del talento humano existen aquellas dirigidas a la motivación y la comunicación del personal como son las recompensas, las bonificaciones económicas y el reconocimiento del desempeño, así como las prácticas dirigidas a la ética de la organización, el conocimiento y la aplicación de valores y del código de ética.

Respecto a las dimensiones de las prácticas de gestión de talento humano en la globalización, la administración de RR.HH. está

enfocada al desarrollo de estrategias globales y ámbitos internacionales, pues son parte de la gestión internacional de RR.HH.. La planeación de vida y carrera, por su parte, puede estar enfocada al aprendizaje de idiomas o estudios en el extranjero.

Cardon y Stevens (2004) y Cunningham y Rowley (2010) realizaron una revisión de la literatura sobre las prácticas de RR.HH. en las Pymes en Europa. Entre los hallazgos sobresale que están empezando a entender cómo contratar, pagar y tal vez incluso motivar a los trabajadores; sin embargo, todavía no se tiene mucha teoría o datos relativos a los temas de capacitación, gestión del rendimiento, cambio organizacional o relaciones laborales en las pequeñas empresas. Además, subyacen tres aspectos fundamentales de la gestión de RR.HH. aún no entendidos en el contexto de las pequeñas empresas: la retención de los empleados, la integración y la interacción de las prácticas de RR.HH., y la evolución de las prácticas de RR.HH. dentro de la evolución de las organizaciones.

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 desarrolló una investigación con alcance descriptivo y correlacional; se recolectaron los datos, mediante la aplicación de un cuestionario directo estructurado de manera personal a 300 empresarios del Distrito Federal, pertenecientes a los sectores de industria, comercio y servicios, los cuales fueron sujetos voluntarios de esta investigación.

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 RR.HH. A continuación, se presenta una tabla con las variables e indicadores del cuestionario, elaborados basado en la revisión de la literatura.

Tabla 1

Instrumento de medición

Variables	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	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 RR.HH.	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.

Con el fin de determinar la validez del instrumento de medición, se calculó el alfa de Cronbach con un 95% de confiabilidad, arrojando como resultado 0.780; esto indica que el instrumento de medición aplicado muestra una alta confiabilidad al alcanzar un valor de casi 0.8, lo cual se considera aceptable.

Los datos fueron recolectados a través del trabajo de campo y se procesaron con la ayuda del programa estadístico SPSS, versión

20 para Windows. En primer lugar, se realizó un análisis utilizando estadística descriptiva para conocer el uso de las prácticas de capital humano en las Pymes 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, muestra que los empresarios son personas con preparación y estudios, y es coincidente con la literatura previa pues los hallazgos de Saavedra (2014) mencionan que, en 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. Esto se relaciona con el hecho de que las empresas de esta muestra se concentran en los sectores comercio y servicios.

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%. Los de 20 a 29 años alcanzaron un 21%, mostrando con esto que la mitad de los empresarios no pasan los 40 años. El 66% de los empresarios encuestados son de sexo masculino, mientras que el 34% son de sexo femenino. Por otra parte, solo 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, el 32% son del sector comercio y solo el 7% son industrias, coincidiendo con la distribución sectorial nacional presentada por el censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Por otro lado, el 62% de los empresarios trabajan como persona física con actividad empresarial, el 38% trabajan como persona moral o sociedad mercantil; esto limita su actuación al no contar con responsabilidad limitada, por un lado, y con personalidad jurídica, por el otro, debido a que algunas entidades como los bancos y empresas grandes, solicitan como requisito a las empresas estar constituidas como sociedad mercantil. El 45% manifestaron ser empresas de tipo familiar mientras que el 55% no lo eran rompiendo el paradigma de considerar familiares a todas las Pymes.

Respecto al tamaño, el 74% de las empresas eran de tamaño micro, el 23% de tamaño pequeño y solo el 3% eran empresas de tamaño mediano, lo que coincide con la estratificación mostrada por el censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015).

Capital humano

En este apartado se presenta el análisis descriptivo de las variables del capital humano, para la realización del análisis correlacional se plantearon las siguientes hipótesis:

- Ho₁: El tamaño de la empresa no está relacionado con el uso de organigrama escrito e implementado en las Pymes.
- Ho₂: El nivel de estudios del empresario no está relacionado con el uso de organigrama escrito e implementado en las Pymes.
- Ho₃: El nivel de estudios del empresario no está relacionado con la implementación de políticas y manuales de procedimientos en las Pymes.

Ho₄: El nivel de estudios del empresario no está relacionado con la implementación de prácticas de RR.HH. en las Pymes.

Las hipótesis se comprobaron por medio del método de chi cuadrada con un 95% de confianza y un 5% de error.

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; por el contrario, el 54.3% manifestó no contar con este, lo cual indica la falta de definición de las líneas de autoridad y responsabilidad en las empresas encuestadas, dificultando con esto la realización correcta del desempeño de las funciones por parte de los RR.HH. Este hallazgo coincide con lo señalado por De Kok, Uhlander y De Thurik (2006) y Jacques et al. (2011), en referencia a falta de formalidad y el trabajo empírico en las Pymes.

La relación entre la implementación del organigrama y el tamaño de la empresa se muestra a continuación.

Tabla 2

Organigrama vs. tamaño

Tamaño	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.		
	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 la Tabla 2, la mayoría de las empresas de tamaño micro 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. Este hallazgo coincide con lo encontrado por Nguyen y Bryant (2004), en cuanto a que el tamaño de la empresa se relaciona positivamente con la formalidad en la gestión de los RR.HH.; por lo tanto, se rechaza H_{01} y se puede inferir que la implementación se encuentra relacionada con el tamaño de la empresa.

En lo que se refiere a la implementación del organigrama y el nivel de estudios del empresario, se tuvo como resultado lo indicado en la Tabla 3.

Tabla 3

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

En la tabla 3, de los empresarios que respondieron afirmativamente a la posesión de un organigrama, la mayor proporción, el 35.4% del total, cuentan con estudios de preparatoria y licenciatura; de tal forma, cuando mayor es el nivel de estudios del empresario,

mayores posibilidades existen de la posesión de un organigrama por parte de la empresa; por lo tanto, se rechaza H_{02} .

Políticas y manuales de procedimientos. El 54.3% de los empresarios manifestaron contar con políticas y manuales de procedimientos escritos de la empresa, conocidos y acatados por todo el personal; por el contrario, el 45% manifestaron no contar con políticas ni manuales. Lo anterior puede limitar y confundir el desempeño de los roles dentro de las Pymes, pues no tienen políticas de actuación definidas, para permitir a los empleados tomar decisiones, ni una descripción de procedimientos, para facilitar la realización de las actividades que les han sido asignadas.

La relación entre el establecimiento de políticas y procedimientos y el nivel de estudios de los empresarios se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Políticas y procedimientos vs. nivel de estudios

Nivel máximo de estudios	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal		
	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 la tabla anterior, el 42% de los empresarios que respondieron afirmativamente a tener políticas

y manuales de procedimientos cuentan con nivel de estudios de preparatoria y licenciatura. Este resultado destaca que cuando más elevado es el nivel de estudios del empresario existen mayores posibilidades de contar con una administración más formal de su R.H.; como consecuencia se rechaza H_0_3 .

Capacitación. Con respecto a los temas sobre los que demandan capacitación los empresarios y su personal, los aspectos de seguridad e higiene ocupan el primer lugar, seguido de aspectos de organización y tópicos de comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas; esto muestra la necesidad existente, por parte de las Pymes, 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. Sin duda, el conocimiento de la organización sobre el trabajo resulta indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa; en este mismo sentido, contar con personal capacitado en el área de mercadotecnia es necesario para la generación de estrategias de ventas que les permita a las empresas mantenerse en un mercado competitivo.

Cerca de la mitad de los empresarios están convencidos de 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 la necesidad de 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 e idiomas, dado que gran parte de estas venden sus productos o servicios únicamente en el mercado nacional.

Tabla 5

Demanda de capacitación

Temas	Por ciento
Seguridad e higiene	69.30
Aspectos de organización	60.00
Comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas	59.70
Producción	46.70
Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria	45.30
Administración	45.00
Contaminación y medio ambiente	44.70
Aspectos fiscales y contables	38.70
Computación	37.70
Finanzas	31.30
Idiomas	26.70
Comercio exterior	15.00

Fuente: Elaboración propia.

Prácticas de RR.HH. Respecto a las prácticas de RR.HH. implementadas en las Pymes a continuación se presenta un análisis descriptivo de los hallazgos.

Tabla 6

Prácticas de RR.HH.

Prácticas de RR.HH.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Reclutamiento y selección	20.7	17.7	17.3	7.0	37.3
Capacitación	14.0	6.7	21.0	9.7	48.7
Promoción de personal	36.3	14.7	11.3	8.3	29.3
Programa de sueldos y salarios	24.3	7.7	9.7	10.7	47.7
Planes de incentivos	32.3	6.3	11.3	10.7	39.3
Programas de seguridad y prevención de riesgos	23.7	5.7	7.7	8.0	55.0

Fuente: Elaboración propia.

Un poco menos de la mitad de las empresas (44%) manifestaron aplicar el proceso de reclutamiento y selección casi siempre y siempre, en oposición el 56% que no aplica este proceso; por tal motivo, estas empresas corren el riesgo de tener una rotación elevada que genere costos de aprendizaje, así como un ambiente poco atractivo para la productividad en la empresa. Ciertamente, un buen reclutamiento de candidatos depende de la adecuada selección de los trabajadores que podrán desempeñarse exitosamente en la empresa (Dolan et al., 2003). Quienes no aplican esta práctica generalmente utilizan las recomendaciones de conocidos y parientes, lo que no siempre es la mejor elección (Jacques et al., 2011).

Por otra parte, más de la mitad de las empresas (58.4%) manifestaron capacitar a su personal siempre o casi siempre; por el contrario, el 41.6% no realiza actividades de capacitación; por tal motivo, al no fomentar el conocimiento en su capital humano, quedan en desventaja por no poder elevar el rendimiento de este factor tan importante para las empresas hoy en día (Jacques et al., 2011). Las empresas, al no preocuparse por capacitar a su personal, no comprenden la necesidad de disponer de una fuerza laboral productiva, como estrategia para obtener una ventaja competitiva; en el futuro, esto puede resultar clave para competir y permanecer en el mercado (Dolan et al., 2003; Ferligoj, Prasnikar, & Jordan, 1997).

Resulta preocupante el saber que solo un poco más de la tercera parte de las empresas (37%) cuentan con programas de promoción de personal; y el 63% no cuentan con este, lo cual puede afectar la motivación del personal y la poca identificación con la empresa, al no ver recompensado su esfuerzo. 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 estas empresas en riesgo de caer en inconsistencias, al no contar con un análisis de las comparaciones salariales entre los puestos de trabajo y no conocer la retribución de los empleados en otras empresas. Igualmente, la falta de reconocimiento a las diferencias individuales por medio de la medición del rendimiento, las competencias y las habilidades

de las personas afectan en la competitividad de las Pymes (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; así pues resulta necesario implementar estos programas en las Pymes.

La mitad de las empresas cuentan con planes de incentivos y la otra mitad no cuentan con estos planes; esto implica una falta de reconocimiento del esfuerzo y los logros de los empleados por parte de la empresa, derivando en una baja motivación y disminución del rendimiento. Por otro lado, el no contar con planes de incentivos muestra la falta de estándares de actuación que permitan al empleado conocer las expectativas respecto de su desempeño y, por tal motivo, no se esforzará por alcanzar las metas planteadas (Dolan et al., 2003). La importancia de esto queda de manifiesto con los hallazgos de Ferligoj, Prasnika y Jordan (1997), quienes encontraron que cuando se otorgan mayores beneficios al personal, mayor será la ventaja competitiva de la empresa.

Es alentador el dato del 63% correspondiente a más de la mitad de las empresas que elaboran planes de seguridad y prevención de riesgos; sin embargo, 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 se exponen. Las empresas con falta de implementación de estos planes deben conocer que un ambiente de trabajo seguro, libre de riesgos de accidentes y enfermedades, mejora la motivación del trabajador, a fin de lograr una mejor productividad (Dolan et al., 2003).

A continuación, se muestra la relación entre el nivel de estudios del empresario y las prácticas de RR.HH.

Tabla 7

Nivel de Estudios vs. Prácticas de RR.HH.

Nivel máximo de estudios	Reclutamiento y selección	Capacitación	Promoción de personal	Programas de sueldos y salarios	Planes de incentivos	Seguridad y prevención de riesgos
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%
Total	133	175	113	175	150	189
%	44.3%	58.4%	37.36%	58.4%	50.0%	63.0%

Fuente: Elaboración propia

Nota: El total de empresas no suma 300, porque solo se realizó el análisis con las que respondieron afirmativamente acerca del uso de cada práctica.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, son los propietarios de mayor nivel de estudios los que en mayor proporción adoptan siempre o casi siempre las prácticas de RR.HH., con excepción de la Promoción de personal; esta 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 solo parcialmente la hipótesis Ho₄.

Conclusiones

Esta investigación intentó constituir un primer acercamiento referente al estudio de las prácticas de RR.HH. en las Pymes, en el contexto mexicano. Con una recolección de datos de una muestra de sujetos voluntarios, a través de un cuestionario, se obtuvieron los siguientes hallazgos: las prácticas de RR.HH. en las Pymes mexicanas 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 RR.HH. en las empresas. Lo anterior coincide con los hallazgos de De Kok et al. (2006), Mayson y Barrett (2006) sobre la aplicación informal de las prácticas de RR.HH. en las Pymes; esto puede deberse a la falta de visión estratégica que lleva al empresario a la aplicación mecanicista de estas prácticas (Jacques et al., 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 RR.HH.; entonces, tal vez no es conveniente realizar una adaptación de las prácticas aplicadas por las empresas grandes a las Pymes, sino proporcionarles herramientas útiles en función de los recursos que poseen. En otras palabras, se hace necesario generar prácticas aplicables a las Pymes. La relación entre el mayor nivel de estudios del empresario y la mayor probabilidad de aplicar las prácticas de RR.HH. 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 de ello y, en consecuencia, se preocupa por implementar las prácticas necesarias para un buen desempeño empresarial.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de RR.HH.: Dirección por competencias*. Buenos Aires, 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., & Sandoval, E. (2012). *Administración de las pequeñas y medianas empresas: Retos y problemas ante la nueva economía global*. México, D. F., México: Trillas.
- Camarena, M., Durand, S., & Hernández, G. (2013). La gestión humana como clave para la competitividad. En M. E. Camarena (Coord.), *Administración de los Recursos Humanos*, pp. 21–46. México, D. F., México: FCA Publishing.
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.
- Carrasco, A. J., & Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las Pymes familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 22, 20–34.
- Casique, A., & López, F. (2013). Plan del capital humano. En M. Ríos & J. Ferrer (Coords.), *Plan de negocios para Pymes*, pp. 163–203. México, D. F., México: Pearson.
- Cunningham, L., & 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. <http://dx.doi.org/10.1080/13602380903115948>.
- 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. E., 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., & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Espino, L., & García, B. (2011). *Los recursos humanos como factor de competitividad en la Pyme*. Recuperado de <http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4845/>
- Ferligoj, A., Prasnikar, J., & Jordan, V. (1997). Competitive advantage and human resource management in SMEs in a transitional economy. *Small Business Economics*, 9(6), 503–514.
- Fernández, R., Castresana, J. I., & Fernández, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de gestión*, 6(1), 63–80.
- Ganga, C. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Gaceta Laboral*, 15(3), 53–73.
- García, A., Popescu, D., Chivu, I., Ciocarlan, A., & Popescu, D. O. (2011). How to improve small and medium-sized enterprises profitability by practicing an efficient human resources management. *Management Theoretical and Applied Economics*, XVIII(554), 49–64.
- Hill, R., & Stewart, J. (1999.) Human resource development in small organizations. *Human Resource Development International*, 2(2), 103–124. <http://dx.doi.org/10.1080/13678869900000013>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Censos Económicos 2014: Resultados preliminares*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de Pymes*. México, D. F., México: Pearson.
- Liquidano-Rodríguez, M. (2012). *Gestión del talento humano*. Aguascalientes, México: Instituto tecnológico de Aguascalientes.
- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México, D. F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- López, Sepúlveda, C., & Arenas, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios gerenciales*, 26(114), 149–168.
- Mares, O., Arcega, A., Macías, E., & Santos, J. M. (2013). Análisis de TIC como apoyo en la toma de decisiones para el departamento de recursos humanos de las Pymes 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(4), 447–455.
- McEvoy, G. M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business*, 22(4), 1–8.
- Medina, A. J., 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. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Fórum empresarial*, 13(2), 23–43.
- Montejano, S., & López, G. C. (2013). Impacto del capital intelectual en la innovación en empresas: Una perspectiva de México. *TEACS*, 6(13), 39–48.
- Nguyen, T., & 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. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242604047412>
- Ríos, M., Del Rayo, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, (231), 103–125.
- Rodríguez-Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193–226.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las Pymes. *Revista de Empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, (17), 32–47.
- Saavedra García, M. L. (Coord.). (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la Pymes latinoamericana*. México, D. F.,

- México: Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing.
- Suárez, T. F., & Martín, M. M. (2008). Impacto de los capitales humanos y organizacional en las estrategias de las Pymes. *Cuadernos de administración*, 21(35), 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. <http://dx.doi.org/10.1142/S0218495812500197>.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SME's. *Employee Relations*, 21(3), 206–217.
-

Cómo citar este artículo:

Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Fórum Empresarial*, 23(1), 5–33.

© 2018 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).