

Las Pymes: Hacia la competitividad a través de la gestión estratégica del Recurso Humano.

M. Sc. **Marcela Senclier**, Profesora Especial Eventual de la Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de Colón. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad.

E-mail: marcesenclier@yahoo.com

Resumen

En los últimos años observamos como el incremento de la competencia y la necesidad de mejorar la gestión de los recursos humanos de las Pymes están íntimamente relacionadas. Pero llama la atención que las particularidades de la Pymes no están siendo consideradas para hacer frente a los efectos de la competitividad y a la globalización tiene en el sector. La repercusión del factor humano se ha analizado e investigado en el sector de las Pymes pero se ha comprobado cómo posteriormente no se incorpora en los sistemas de medición y mejora de la gestión de los recursos humanos. Por este motivo este estudio plantea una revisión de los modelos de gestión de recursos humanos incorporando como pieza clave en el desarrollo de los servicios y en la fidelización y satisfacción de los clientes, al empleado. La informalidad en que se da este proceso en las Pymes, hace necesario por tanto crear nuevos modelos de gestión que integren al empleado y de esta forma ayudan a las empresas del sector a conseguir incrementos significativos y muy diferentes hacia la competitividad. Al final presentamos una síntesis de la literatura que debe ser ensayada con aplicaciones en ulteriores estudios, tanto en la verificación de la evolución de las competencias y el potencial de las organizaciones tipo Pymes, como en la relación que esas competencias y la llamada gestión de recursos humanos en la empresa pueden tener para el éxito de la actividad empresarial.

Palabras clave: Recursos humanos, Pymes, Competitividad, Gestión estratégica

Introducción

La gestión de recursos humanos se refiere a las actividades con que una empresa utiliza su fuerza de trabajo de manera eficaz; estas actividades son: la determinación de la estrategia de recursos humanos de la empresa, la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo, la remuneración y las relaciones laborales. (Cantú, 2002; Hayton, 2003; Chiavenato, 2006). En las PYMES este proceso se desarrolla de una manera muy particular y diferente a los esquemas tradicionales de las grandes empresas.

Una posibilidad para el estudio de esta problemática es la planteada por Sánchez (2006) que analizó la adaptación de esta problemática a las estrategias de gestión de calidad; considerando que la gestión de calidad otorga gran importancia al factor humano pero no determinan qué políticas hay que implantar en las empresas que

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: 2304-604X – Universidad de Panamá.

ayuden a la consecución de mejores resultados. El autor plantea una serie de principios y orientaciones que llevan a definir un propio modelo de gestión de recursos humanos basado en el compromiso, la confianza, la participación y la colaboración entre los empleados. Por lo tanto la política de recursos humanos ha de venir definida en base a estos principios para fortalecer de esta manera una cultura empresarial en la pyme orientada hacia la calidad que le ayudará a mejorar su posición competitiva en el mercado.

Por otro lado, Toso, 2004, plantea la relación existente entre la gestión de recursos humanos y las características del entorno al examinar la influencia de la estabilidad o la complejidad del ambiente para la empresa.

Otro enfoque de estudio interesante ha sido el de la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney,1991). La literatura establece la dificultad para considerar como un verdadero recurso empresarial el factor humano y ello a causa de la no estricta propiedad empresarial de aspectos claves en el factor , tales como sus conocimientos o la aplicación de sus habilidades en la empresa (Ordiz Fuentes y Avella Camarero, 2002). Visto así, la gestión de recursos humanos tratará de formular estrategias de personal que integren a los empleados de las pymes con un comportamiento armónico y concordante al uso eficaz de los demás recursos de la empresa.

De acuerdo a Gómez Bravo (2006), las políticas de gestión del recurso humano donde las pymes encuentran más congruencia y se implantan con mayor facilidad, son las relacionadas con el diseño de puestos de trabajo, la seguridad del empleado y las políticas salariales flexibles y con altos incentivo.

Por otro lado, Conviene añadir en este punto las conexiones de este planteamiento con el relativo al papel que juega la llamada cultura empresarial de la organización (Pümpin y García Echevarría, 1998) como mecanismo estratégico para favorecer este compromiso múltiple desde los recursos humanos y las estrategias del negocio así como para favorecer unos menores costes de coordinación interna empresarial.

Según datos de Pedroza, 2010, en la región latinoamericana, más del 65% de las empresas se hallan ubicadas en el rango que comprende a las Pymes, aportando casi el 50% del valor agregado bruto y representan el 70% del empleo de este país, en consecuencia hay un natural incentivo a invertir en capital humano para contar con recursos calificados y actualizados.

En las últimas décadas la investigación relativa a la dirección estratégica de recursos humanos se ha interesado en la explicación sobre cómo cada organización empresarial puede crear ventajas competitivas con su personal a través de las "mejores prácticas de gestión". Estas suponen una evolución de los modelos tradicionales de dirección hacia la consideración del recursos humanos como un potencial competitivo de la empresa (Lattman y García Echevarría, 1992; Bailey, 1993; Ichmiowski, C. et al., 1996 y Colbert, 2004).

Citando a Wright y Mc Williams (1994), podemos concluir que la verdadera calidad empieza por reconocer el valor del trabajador y gestionarlo como un buen profesional y no sólo como un recurso más. Pero la pequeña y mediana empresa que quiera mejorar

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: **2304-604X** – Universidad de Panamá.

sus resultados en términos de calidad no sólo deberá reconocer el valor de éste, que en cierta medida ya comienza a considerarlo, sino que también tendrá que confiar en el valor futuro para poder conseguir niveles óptimos y a largo plazo.

En lo concerniente a la inversión en recurso humano los estudios sugieren que es lo más recomendado y así se expresa en muchos estudios que resumen que ya nadie considera la función de los recursos humanos como un mero centro de control de costes, sino como departamentos estratégicos para las compañías (Sastre y Aguilar, 2003). Además, constatamos que las empresas de hoy están embarcadas en una economía cada vez menos capitalista y más laboralista (Gómez Bravo, 2006): el 67% de la renta se destina a salarios y, tan solo el 33%, a rendimientos de capital.

Al final tendríamos que decir que a pesar de los numerosos modelos existentes en la literatura, las Pymes no disponen de las herramientas que precisan para el cálculo de la influencia de los recursos humanos sobre los resultados de la empresa. Aunque existe un interés por la cuantificación de la formación y de otras políticas de los recursos humanos, la realidad de las empresas hoy en día está lejos de conseguirlo.

LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

En esta sección revisamos la literatura en el marco de las normas aplicables los aspectos relacionados con los recursos humanos. A pesar de la importancia de las Pymes en la economía de los países, el tratamiento que han recibido desde la literatura en dirección estratégica de los recursos humanos ha sido muy limitado. No obstante, las condiciones particulares de las pymes requieren un análisis específico, fundamentalmente por el menor grado de formalización de las prácticas de dirección de recursos humanos y por la ausencia de una estructura organizativa definida (Larrán, et al., 2010).

En ese sentido se puede analizar la temática desde los siguientes puntos:

Perspectiva universalista

Los modelos propuestos desde este enfoque de investigación parten de la idea de que existen determinadas políticas que son siempre preferibles, con independencia de las particularidades de la organización.

Por ello, la perspectiva universalista podría considerarse como la aproximación más simple al análisis de las estrategias de recursos humanos, ya que como apuntaron Delery y Doty (1996), reduce los modelos a la consideración de una relación lineal y directa entre una determinada opción de dirección de los recursos humanos y el rendimiento organizativo. Asimismo manifiestan que en este enfoque lo que subyace es una orientación normativa, en el sentido de prescribir las mejores prácticas que toda empresa debe aplicar.

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: **2304-604X** – Universidad de Panamá.

Así pues se da una relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño; así como el desarrollo de sistemas de mejores prácticas de gestión de los recursos humanos.

Perspectiva contingente

El enfoque contingente se origina para dar respuesta a muchas de las críticas que habían recibido las explicaciones universalistas, añadiendo cierta complejidad en los modelos de dirección estratégica de los recursos humanos, con la introducción de variables e interacciones que no habían sido recogidas por la perspectiva universalista. Con este objetivo, se propone tomar como punto de partida una idea diferente en lo que se refiere a la forma en que se relacionan las variables dependiente e independiente.

De acuerdo a este nivel de análisis, se detalla que los modelos contingentes no difieren en gran medida de los propuestos desde la perspectiva universalista. De hecho, es posible identificar trabajos que explican las relaciones de contingencia tanto a nivel subfuncional, centrando el análisis en políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos, como de carácter sistémico, poniendo el énfasis en los factores que condicionan el potencial estratégico de conjuntos de prácticas. Sin embargo, y a pesar de que muchos trabajos llaman a la necesidad de integración de las prácticas que componen el sistema de recursos humanos, desde un punto de vista contingente tampoco en este caso encontramos un interés de los académicos por la integración sinérgica de las prácticas. De hecho, como ocurría en la perspectiva universalista, la contribución conjunta se plantea desde un punto de vista exclusivamente aditivo (Delery y Doty, 1996).

A partir del marco de análisis propuesto por la perspectiva contingente, se han desarrollado muchos trabajos que explican la dinámica de prácticas como las de gestión de carreras, selección, formación o compensación.

Perspectiva configuracional

A pesar del evidente avance que suponía la definición de las explicaciones contingentes, las críticas recibidas por esta perspectiva apuntaban la existencia de dimensiones de la dirección estratégica de los recursos humanos que aún no habían sido recogidas en los modelos. En concreto, hemos podido observar cómo tanto la perspectiva universalista como la contingente, a pesar de que en ocasiones analizasen las prácticas no individualmente, sino de manera conjunta, no se plantearon analizar en profundidad la integración de las diferentes políticas en sistemas internamente consistentes. La contribución de cada una de ellas se analizaba de manera singular, por lo que el efecto conjunto era simplemente aditivo. La aportación de la perspectiva configuracional se produce precisamente en este sentido, ya que propone, desde un nivel de análisis sistémico, el estudio de la integración sinérgica de las variables que componen la dirección estratégica de los recursos humanos.

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

El enfoque configuracional también modifica la relación que se establece entre estas configuraciones de actividades de recursos humanos y los resultados organizativos. Una de sus aportaciones fundamentales es la asunción de que dicha relación no es lineal, ya que la interdependencia de las prácticas hace que, en determinadas combinaciones, las relaciones sinérgicas multipliquen el efecto del sistema de recursos humanos sobre el desempeño organizativo. Obviamente, desecha el objetivo de encontrar prácticas universalmente mejores y asume la importancia de las variables de contingencia, pero adopta explícitamente el principio de equifinalidad, que supone que unos mismos objetivos empresariales pueden ser conseguidos mediante diferentes configuraciones de prácticas igualmente eficientes, tal y como afirman Delery y Doty (1996).

En el ámbito de las Pymes hay que señalar que la evidencia muestra que aquellas organizaciones que favorecen la adopción de configuraciones más formalizadas de recursos humanos, son las que contribuyen a la obtención de un mayor rendimiento (Hayton, 2003; Way, 2002).

Siguiendo a Delery y Doty (1996), podemos identificar tres tipos diferentes de argumentos configuracionales, y que se esquematizan de la siguiente manera: Ver Tabla 1.

Tabla 1. Perspectivas Configuracionales	
Configuracional I:	El argumento más sencillo es la afirmación de que cuánto más se parezca la organización al tipo ideal, mayores serán los resultados organizativos. A pesar de que a simple vista pudiera parecer un argumento universalista tradicional, un análisis profundo de la perspectiva configuracional nos hace ver que estos trabajos no se basan en prácticas concretas de recursos humanos, sino en configuraciones, y lo que es más significativo, no defienden la existencia de políticas mejores bajo cualquier circunstancia, sino la existencia de alternativas igualmente eficientes.
Configuracional II	Un argumento más completo señala además la necesidad de que esa configuración de recursos humanos sea coherente con la estrategia de la organización, con lo que se completa el esquema configuracional anterior con una

	aportación básica de la perspectiva contingente.
Configuracional III	El modelo configuracional más sofisticado, añade la concepción de los tipos ideales de sistemas de recursos humanos como extremos de un continuo en el que la organización se posiciona y en el que existen infinitos patrones posibles mediante los cuales conseguir unos mismos resultados.

Resumiendo, los modelos configuracionales añaden a las aportaciones contingentes una explicación interna de la gestión estratégica de los recursos humanos, que se comprende como un sistema complejo constituido por una serie de elementos que interaccionan de manera dinámica y que pueden combinarse de múltiples formas, dando lugar a otros tantos patrones de gestión.. De esta forma, los conjuntos integrados de prácticas se relacionan con el desempeño de manera conjunta, no aditiva, lo que permite analizar las sinergias que se derivan de su interdependencia.

Perspectiva contextual

El punto de vista contextual sugiere un cambio radical en la aproximación a la realidad de la gestión de los recursos humanos que modifica las bases de los modelos anteriores. Frente a una investigación de carácter prescriptivo, encaminada a mejorar la manera según la cual los recursos humanos son dirigidos estratégicamente hacia el rendimiento organizativo, la perspectiva contextual propone un acercamiento más social, de carácter descriptivo, cuya aportación fundamental radica en la reconsideración de la relación entre la función de recursos humanos y su medioambiente (Drucker, 2004).

Frente a las perspectivas anteriores que consideraban al entorno, en el mejor de los casos, como una variable de contingencia, esta nueva corriente propone una explicación más amplia, que exceda del nivel organizativo e integre al sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona, que en definitiva condiciona y es condicionado por las políticas empresariales. Las estrategias no se analizan sólo en función de su contribución al rendimiento organizativo, sino también atendiendo a las influencias que tienen sobre otros aspectos internos de la organización o en función de sus efectos sobre el ambiente en el que se desarrollan. De esta manera se propone una explicación de la gestión de los recursos humanos que comprenda las particularidades de la realidad de las organizaciones en contextos geográficos diferentes.

Con este cambio de enfoque, la perspectiva contextual se propone ofrecer una explicación global de la realidad de la gestión de los recursos humanos, un fenómeno

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: 2304-604X – Universidad de Panamá.

complejo en el que interviene una gran cantidad de agentes con motivaciones muy diferentes. Además del resultado empresarial, la perspectiva contextual propone la consideración de otra serie de consecuencias de las decisiones de recursos humanos, que inciden sobre los diferentes agentes implicados. De esta manera, el alineamiento de intereses mediante una serie de políticas destinadas a motivar a los empleados y a fomentar el compromiso organizativo se convierte en un objetivo fundamental. En definitiva, lo que los trabajos contextuales proponen es la integración de una serie de factores que rodean a la función de recursos humanos en un modelo abierto, explicativo y social. En el ámbito de las Pymes, autores como Ivorra Valero, (2001) pone de manifiesto cómo la gestión de los recursos humanos en estas organizaciones se caracteriza por contar con una serie de peculiaridades diferentes a las que desarrollan las grandes organizaciones. De esta forma, el sistema de recursos humanos tiende a integrarse en el entorno con el que interacciona.

Por último, el punto de vista contextual propone un acercamiento más social, de carácter descriptivo, cuya aportación fundamental radica en la reconsideración de la relación entre la función de recursos humanos y su medioambiente.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La gestión estratégica comprende la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos pero con visión de futuro, de modo que sean facilitadores de la mejora continua de las actividades administrativas y la competitividad de las Pymes.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos implica un proceso mediante el cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal para diseñar desde ahora las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la empresa.

Planear los recursos humanos permite mejorar las capacidades y habilidades de tus empleados actuales con el fin de aumentar la productividad. También permite hacer que los empleados duren más en la empresa ya que te facilita hacer una correcta selección de personal.

Además al estimular y promover el desarrollo de tu personal en la empresa permite que tus empleados se “pongan la camiseta” del negocio, ya que apoyarlos en este sentido implica por parte del empresario, estar pendiente de su desempeño, de sus habilidades, necesidades de capacitación, y otros.

Resumiendo los estudios revisados (Wright et al., 1994; Kamoche, 1996; Lorange, 1996; Mueller, 1996; Irazabal, 2001 y Hayton, 2003) podemos concluir que desarrollar los recursos humanos es un esfuerzo planeado y

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

continuo de las organizaciones para lograr mejores niveles de competencia en los empleados y un mayor desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional. La adecuada planeación, desarrollo y evaluación de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las entidades modernas.

ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En los últimos años, la función de Recursos Humanos está siendo testigo de excepción de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa.

De una orientación típicamente administrativa de la función de personal, la Dirección de Recursos Humanos ha pasado a una orientación estratégica insertada en un contexto económico y social. La dimensión administrativa se caracterizaba por una baja integración del área de personal en el manejo de la empresa; por tanto, los Recursos Humanos eran un tema de segundo orden, ya que el protagonismo lo compartían otras áreas como las de producción y finanzas, consecuencia de una economía competitiva.

Las empresas que fueron líderes en los años 80 ganaron las batallas relacionadas con la productividad y la calidad. La empresa de los años 90 y la que se prevé para el siglo XXI es una empresa en movimiento capaz de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente. Una organización formada por personas con una filosofía común o debidamente consensuada que se caracterizará por la eficacia y la satisfacción laboral; por lo que se deduce que los recursos humanos son tan importantes para la organización que no pueden separarse de la función directiva general sino que la Dirección de recursos humanos es cosa de todos.

En este contexto, el papel de la Dirección de Recursos Humanos cobra especial interés y los responsables de la función de recursos humanos se encuentran ante el desafío de adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones, aportando claramente un valor añadido con su función en las Empresas.

Organizativamente las tendencias de recursos humanos se dirigen a la gestión del conocimiento, a la gestión del rendimiento, al énfasis en los resultados, a la necesidad de crear entornos organizativos en los que la persona trabajadora desarrolle su carrera y a la creación de espacios comunicativos y de gestión de la información.

Las compañías deben tender a descentralizar la función de recursos humanos y deben animarse a desarrollar el trabajo en equipo, desarrollar sistemas participativos y sobre todo animar a la creatividad y participación en la mejora continua de toda la organización.

EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A criterio de Simon y Akhton, (2003): la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Según Hallowel (1996) y Lin (1998) un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica, más comprometida con la eficiencia, con otros sistemas de gestión. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

La literatura en este sentido plantea los siguientes apartados:

a) Planeación estratégica de los recursos humanos

La planeación estratégica dentro de una entidad, hace referencia a la misión, objetivos, metas, servicios a realizar, es decir, todo el proceso que permite establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Sin embargo este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos.

Existen tres formas en que el departamento de Recursos Humanos puede apoyar a las autoridades para formular y ejecutar una planeación estratégica:

- * Oportunidades y amenazas externas
- * Fuerzas y debilidades internas
- * Ejecución del plan

Las Pymes que no conozcan a su personal, fracasará en cualquier estrategia que desee implantar.

Cabe resaltar también, que las políticas de recursos humanos deben provenir y ser congruentes con la misión y el plan básico de la entidad. Un ejemplo claro sería el de una universidad que realiza políticas de capacitación a sus trabajadores para que éstos mejoren su toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto, así como entender de una manera correcta las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con éste y mejorando la delegación de responsabilidades.

b) Dirección estratégica de recursos humanos

Las Pymes necesitan dirigirse estratégicamente, por lo tanto necesitan disponer de todos los elementos para concretar esta importante actividad. Según Stoner (2000), el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes. Los cinco componentes son:

- La selección de la misión y las principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas;
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas en la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias.

Según Johnson & Scholes (2004), la dirección estratégica y el cambio estratégico, se ocupan también del proceso de dirección y de la acción de los directivos. Basado en los mecanismos para la dirección del cambio en áreas como el reclutamiento y la formación y la importancia de diseño y el comportamiento de la organización. Un aspecto importante en la administración estratégica es la determinación de los objetivos.

El estudio de los Recursos Humanos como factor estratégico para el desarrollo de las organizaciones, se ha convertido en una de las prioridades en los albores del siglo XXI.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por competencias, cubre desde la etapa inicial de atracción y selección de personal hasta la desvinculación final, pasando por todos los aspectos clave que hacen a la

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: 2304-604X – Universidad de Panamá.

relación laboral moderna. Se incluye un novedoso enfoque consistente en aplicar a cada uno de los temas tratados el concepto de gestión por competencias, con lo cual el trabajo se enriquece con una visión nueva que le agrega una importante perspectiva de análisis.

c. Competitividad de las Pymes

• EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA

Cuando los responsables de la gestión se preocupan por hacer correctamente las cosas está transitando a la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles) y cuando utilizan instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar las cosas bien hechas son las que en realidad debían realizarse, entonces se encamina hacia eficacia (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles) y cuando buscan los mejores costos y mayores beneficios está en el marco de la economía.

La eficiencia, eficacia y economía no van siempre de la mano, ya que una universidad puede ser eficiente en sus servicios comerciales y administrativos, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus servicios comerciales y administrativos y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz

• EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES

La eficiencia, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión.

La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Las Pymes podrán garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión eficiente, orientada hacia la comunidad universitaria y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta.

La eficiencia – a menudo llamada productividad – puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto. De la misma manera, el tiempo

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

(calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia.

• EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES

La eficacia, se refiere al grado en el cual las Pymes logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el Directorio.

La gestión eficaz está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de las Pymes; tal como lo establece la gestión empresarial moderna

Según Porter (1996), la gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una entidad, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

• ECONOMÍA EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES

La economía en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

Por otro lado, en el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones.

El tratamiento económico de las operaciones proporcionan una guía útil para la planeación de utilidades, control de costos y toma de decisiones administrativos no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados.

• MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN

Desde siempre, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Desde los antiguos egipcios se desarrollaron métodos con el deseo de mejorar sus sistemas.

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: 2304-604X – Universidad de Panamá.

A criterio de Druker (2004), el mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible pasar de la oscuridad a la luz de un solo brinco.

En la actualidad el Sistema Empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados.

Las Pymes tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la inserción en la economía social de mercado, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un Proceso de mejoramiento continuo.

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en las Pymes un sistema que permita contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones. Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.

Contar con empleados con disposición al cambio, capaz y dispuesta a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo operativo.

El verdadero progreso en las Pymes solo será ha logrado cuando el Rector decide que él personalmente liderará el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido.

• **COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES**

La palabra competencia significa igualmente; aptitud, habilidad, idoneidad, una competencia interna entonces radica en el adquirir más y mejores conocimientos, destrezas, experiencias, etc. Es decir, fijarnos metas cada vez más ambiciosas y cumplirlas. Estas habilidades competitivas nos ayudarán a desarrollar capital intelectual en nuestra organización, el capital intelectual es un campo de reciente creación y tiene que ver con la medición y desarrollo de activos no financieros como el conocimiento organizacional, la satisfacción de

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: 2304-604X – Universidad de Panamá.

los clientes, la innovación de los proveedores, patentes, moral de empleados y que en conjunto contribuyen a la competitividad y rentabilidad de las organizaciones.

Dice Porter (1996) que el aumento de la competitividad está vinculado a múltiples factores; en particular los más relevantes son: calidad y cantidad de conocimientos y habilidades de todos los que participan en el proceso productivo, infraestructura para la producción y de comunicaciones y transportes adecuados y reglas claras para la gestión económica.

La demanda de mano de obra competente exige cada vez nuevas habilidades, e impone la necesidad de llevar a cabo procesos de capacitación adecuados a perfiles organizacionales demandados por el mercado laboral.

Desde luego, este proceso no se da en forma espontánea, sino que deben establecerse sistemas organizacionales. Tampoco es suficiente con declararlo, sino llevarlo a la práctica de manera cotidiana, asimismo, es necesario capacitar a las personas para cumplir cabalmente con la competitividad, tanto interna como externa. Igualmente, la competitividad implica dirigir todas las acciones hacia la "satisfacción de los estándares del cliente", lo anterior, implica agregar valor a las acciones de todo el personal, la pregunta que en este momento se formula, es:

Las entidades al dejar de competir descuidan sus fines y se tornan obsoletas y disfuncionales; una organización protegida contra ataques, competencias, críticas e influencias del exterior, comienza a degenerar en su función sustantiva; toda dependencia pública o privada necesita de competencia, es la única manera de desarrollar la capacidad necesaria para demostrar su utilidad, el gobierno debe hacer exclusivamente lo que la ciudadanía no pueda hacer o no deba hacer.

En la revisión literaria que hemos realizado, encontramos varios segmentos de prácticas comunes que se deben considerar para la elaboración de una propuesta específica para las Pymes:

Enfocadas hacia la inserción de los recursos humanos, considerando reclutamiento, análisis y configuración de puestos y gestión por competencias.

Aquellas que priman el desarrollo y promoción de los recursos humanos en la empresa, en sentido general en la esfera de la capacitación: formación, mejora de contenidos y aprendizaje de la organización.

Las prácticas de valoración del rendimiento y sistemas de compensaciones que permitan una retribución contingente a resultados: resultados por objetivos, incentivos y participación en metas.

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: **2304-604X** – Universidad de Panamá.

Segmentos de prácticas que valoran la integración de la planificación estratégica de los recursos humanos en la planificación de los negocios: estrategias y objetivos específicos.

Y finalmente, las prácticas que tienden hacia los mecanismos sociales para integrar el comportamiento de los recursos humanos con los fines de la organización: comunicación interna o clima laboral por ejemplo.

Conclusiones

Este trabajo expone una revisión teórica de las principales aportaciones sobre la Gestión de los Recursos Humanos en las Pymes en sus relaciones con las teorías estratégicas. Resume las principales ideas sobre la importancia de las metodologías y prácticas de gestión estratégica de los recursos humanos para la obtención de un mejor nivel competitivo del negocio.

Estas prácticas de gestión, no obstante, no serán eficaces si no se logran adaptar a las capacidades de los recursos humanos que se dan en las Pymes y a un modo de dirigir que impulse un comportamiento organizativo coherente en la organización.

Proponemos para trabajos posteriores, la formulación de un modelo de análisis de la gestión de recursos humanos que puede permitir el estudio y la validez de estas políticas directivas en las Pymes. Por tanto este planteamiento debe tener su continuidad en los correspondientes trabajos empíricos que procedan y así validar o modificar sus propuestas.

Bibliografía

- Bailey, T. (1993): "Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne". Working paper, Columbia Univ., New York.
- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage. " *Journal of Management*, Vol . 17 , pp. 99-120.
- Cantú, A. (2002) Modelo para la implementación efectiva de la Administración Estratégica. Tesis de Magister, Maestría en Calidad y Gestión de Empresas, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Cuyo.
- Chiavenato Idalberto (1998) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2006) *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc Graw Hill.
- Colbert B. A. (2004) : " The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in Strategic Human Resource Management ". *Academy of Management Review*. Vol. 29, Nº 3, pp. 341-358.

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: **2304-604X** – Universidad de Panamá.

- Delaney, I.T.; Lewin, D. y Ichmiowski, C. (1998): Human resource policies and practices in american firms, Washington, D.C: U.S gov.

- Delery, J.E.y Doty, D.H. (1996): 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions'. *Academy of Management Journal*. 39, pp. 802-835.

- Drucker, P. F. (2004) *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

- Drudis, A. (1992) *Planificación, organización y gestión de proyectos*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

- Gómez Bravo, L. (2006) *Mejoramiento Continuo*. [www.monografias .com](http://www.monografias.com).

- Hallowell, R. (1996): "Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage". *Human Resource Management*, 35 (14), pp. 513-534.

- Hayton, J. (2003): "Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance". *Human Resource management*, 42 (4), pp. 375-391.

- Huselid, M. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.

- Huselid. M.; Jackson, S. y Schuler, R. (1997): "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 171- 188.

- Ichmiowski, C.; Kochan, J.; Levine, D. ; Olson, C. y Strauss, G. (1996): "What works at work". *Industrial Relations*, 35, nº 3, pp. 299-333.

- Ivorra Valero, J. (2001) *El arte de gerenciar el talento humano en proyectos*. Escuela Colombiana de Ingeniería. Presentación del Congreso Iberoamericano de Dirección de Proyectos. Chile.

- Johnson, G. & Scholes, K. (1999) *Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. Barcelona. Closas Orcoyen S.L.

- Larrán, J. et al. (2010). *Factores Determinantes Del Racionamiento De Crédito A Las Pymes: Un Estudio Empírico En Andalucía*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 63-82, ISSN: 1135-2523.

- Lattman, Ch. Y García Echevarría, S. (1992): *Management de los recursos humanos en la empresa*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>

15 de agosto de 2012 – Volumen 1 Número 1—ISSN: **2304-604X** – Universidad de Panamá.

- Lin, C. (1998): "Success factors of small -and medium- sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases". *Journal of Small Business Management*, 36 (4), October, pp. 43-56.
- Mueller, F. (1996): "Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-based Theory". *Journal of Management Studies*, 33 (16), noviembre, pp. 757-785.
- Ordiz Fuentes, M. (2002): "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 12. pp. 247-265.
- Ordiz Fuentes, M. y Avella Camarero, L. (2002) "Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica" *Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa*. Vol. 8, N° 3, pp. 59-78.
- Pedroza, P. (2010). "Microfinanzas en América Latina y El Caribe: El sector en cifras".
- Pümpin, C. y Garcia Echevarría, S.(1988). *Cultura empresarial*. Diaz de Santos, Madrid.
- Sánchez, G. (2006). *Dirección estratégica de los Recursos Humanos y Diversidad en los grupos de trabajo: Un análisis estructural de efectos moderadores*. Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- Simon, K.H. y Akhton, S. (2003): "Human resource managements practices, strategic orientations, and company performance: a correlation study of publicly listed companies". *The Journal of American Academy of Business*. Vol, 2 n° 2. pp. 510 a 515.
- Simons, R. (1998) *Palancas de control*, Temas Grupo Editorial.
- Stoner Freeman, G. (2000) *Administración*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Toso, K. (2004) *Planeamiento Estratégico-Acciones Tácticas para Alcanzar sus Objetivos Empresariales*. Lima. Editora Bussines EIRL.
- Wright, P.; Mc Mahan, G. Y Mc Williams, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), pp. 301-326.

Recibido: 16/07/12; aceptado: 06/08/12

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

<http://ecocentros.jimdo.com>