

Trabajo Fin de Grado

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

Human Resources Management in SMEs

Autor/es

Victoria Torres Salillas

Director/es

Alejandro Hernández Trasobares

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2019 – 2020

Resumen y términos clave

El objetivo del presente trabajo de fin de grado es realizar un análisis de la dirección y gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). De este modo, se ha realizado una instrucción teórica acerca de la dirección de recursos humanos para conocer su funcionamiento, identificando los procesos que la constituyen y estableciendo una serie de soluciones para que ésta sea un proceso de aplicación en las PYMES. Para concluir, se ha llevado a cabo un caso práctico para el que se ha elaborado un cuestionario en el que ha participado una muestra de 50 pequeñas y medianas empresas, y cuyos resultados han permitido conocer la aplicación de las diferentes prácticas de gestión de recursos humanos en este tipo de organizaciones.

Palabras clave

PYMES, recursos humanos, dirección, gestión, proceso

Abstract

The objective of this final degree project is to carry out an analysis of the direction and management of human resources in small and medium-sized enterprises (SMEs). In this way, a theoretical instruction on the management of human resources has been carried out to know its operation, identifying the processes that constitute it and establishing a series of solutions so that this is an application process in SMEs. To conclude, a practical case has been carried out for which a questionnaire has been developed in which a sample of 50 small and medium-sized companies has participated, and whose results have allowed to know the application of the different resource management practices humans in these types of organizations.

Key Words

SMEs, human resources, direction, management, process

ÍNDICE

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Dirección y gestión de Recursos Humanos	6
2.2 Proceso de dirección y gestión de Recursos Humanos	7
2.2.1 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT)	8
2.2.2 Planificación de los Recursos Humanos	9
2.2.3 Reclutamiento y selección de personal.....	10
2.2.4 Formación.....	11
2.2.5 Evaluación del desempeño.....	12
2.2.6 Gestión de retribuciones	13
2.3 Las PYMES.....	14
2.3.1 Concepto, características e importancia.....	14
2.3.2 Ventajas y desventajas de las PYMES.....	17
2.4 La dirección y gestión de Recursos Humanos en las PYMES.....	18
2.4.1 Dirección de RRHH en PYMES vs. grandes empresas.....	19
2.4.2 Soluciones y herramientas de Gestión de Recursos Humanos	21
3. CASO PRÁCTICO.....	23
3.1 Objetivo	23
3.2 Muestra	23
3.3 Metodología	23
3.4 Resultados	24
4. CONCLUSIONES	31
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1. INTRODUCCIÓN

Los recursos empresariales son el conjunto de factores que permiten a las empresas realizar su actividad, llevar a cabo su estrategia y, en consecuencia, cumplir sus objetivos. En definitiva, son los elementos que contribuyen al correcto funcionamiento de una organización. Existen múltiples clasificaciones, si bien, estos pueden dividirse en recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Se puede afirmar que los recursos humanos son inherentes para la existencia de la empresa, pues son ellos los que se encargan de gestionar el resto de recursos mencionados. Por ello, al tratarse de un factor tan relevante para la organización, es fundamental llevar a cabo una correcta gestión de los mismos.

El actual contexto empresarial muestra cómo son las pequeñas y medianas empresas (PYMES) las que representan el 90% del tejido empresarial a nivel global, lo que se traduce en una gran importancia de las mismas dadas las cifras de empleo y riqueza que generan, según establece el último informe del Consejo Internacional para la Pequeña Empresa (ICSB, 2019). Tanto es así que incluso la Organización de las Naciones Unidas (2020) en uno de sus artículos, considera son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo, generando entre el 60 y 70% del empleo y produciendo la mitad del PIB a nivel mundial.

El objeto del presente Trabajo de Fin de Grado es ofrecer un análisis sobre la dirección y gestión de los recursos humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas, organizaciones que sustentan las distintas economías regionales, nacionales y mundiales. A través de una síntesis teórica de las mismas y la realización de un caso práctico, se pretende conocer la forma en la que se dirigen y gestionan los recursos humanos en las PYMES. Para ello, se elaborará un cuestionario que deberá cumplimentar una muestra sustancial de empresas correspondientes a la categoría citada. El objetivo de su realización es conocer la aplicación de los diferentes procesos que conforman la dirección y gestión de recursos humanos en este tipo de empresas, así como los instrumentos que se utilizan para ello.

En la actualidad, la dirección y gestión de los recursos humanos es un proceso fundamental para cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, pues su gestión influye de forma directa en las personas que trabajan en la organización y, en consecuencia, en el desarrollo de las actividades de la misma, así como en los resultados. Sin embargo, la mayor parte de bibliografía existente acerca de la gestión de recursos humanos está orientada a las grandes empresas, lo que dificulta, en ocasiones, su aplicación a las empresas de menor tamaño como son las PYMES. Todo ello, junto a la relevancia y valor de las PYMES en la mayoría de economías del mundo, y más concretamente en la economía española, suscita el interés en el

estudio de las prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo en este tipo de empresas, motivando así el trabajo.

La metodología utilizada para la realización del caso práctico se centra en la elaboración de un cuestionario acerca de los procesos de dirección y gestión de recursos humanos aplicados en las pequeñas y medianas empresas, organizaciones partícipes en su cumplimentación para alcanzar el objetivo establecido.

El presente trabajo lo constituyen dos grandes bloques. En el primero de ellos se presenta el marco teórico, consistente en una revisión bibliográfica con los siguientes apartados: En primer lugar, se analiza la dirección y gestión de los recursos humanos desde una perspectiva general, dónde se tratan tanto el concepto de dirección y gestión de recursos humanos como su evolución a lo largo de los años. A continuación, se muestra la explicación del proceso global de dirección y gestión de recursos humanos, detallando las diferentes prácticas que lo componen. En tercer lugar, se desarrolla el concepto de PYME, su importancia en el tejido empresarial global y nacional, así como las ventajas e inconvenientes de este tipo de organizaciones. Para finalizar, se analiza la gestión de los Recursos Humanos en las PYMES y sus diferencias con respecto a la de las grandes empresas, mostrando las posibles soluciones y alternativas aplicables con las que pueden contar estas organizaciones para llevar a cabo la dirección y gestión del personal que la compone.

El segundo bloque del presente consta de un caso práctico realizado a través de un cuestionario cumplimentado por una muestra de cincuenta PYMES, pertenecientes en su gran mayoría a la comunidad autónoma de Aragón. Así pues, en este apartado se exponen los datos recabados a través de la misma, obteniendo unos resultados concluyentes contrastados con el marco teórico expuesto previamente. El fin del presente bloque es conocer las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por las PYMES, así como los instrumentos utilizados para ello, mostrando así una visión real acerca del modo en que se gestionan y dirigen los recursos humanos en este tipo de organizaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Dirección y gestión de Recursos Humanos

Actualmente se vive en un mundo complejo, cambiante e incierto, lo que supone una adaptación constante al mismo por parte de las organizaciones. Para que la evolución en las empresas sea paralela y simultánea al cambio en el mercado, es conveniente gestionar de forma precisa y óptima los recursos de las mismas. Más concretamente, son los recursos humanos los vitales para que las empresas puedan realizar su actividad, así como administrar el resto de recursos de los que dispone la organización empresarial. Es por ello, que una correcta gestión de los mismos se convierte en una de las misiones principales para las organizaciones.

Autores como Herrera (2001) diferencian entre la dirección y la gestión de los recursos humanos, siendo la dirección *“el conjunto de políticas y medidas organizativas planteadas para conseguir tanto la estructura humana adecuada como para dotar a las personas que la componen de las capacidades necesarias”* y la gestión *“el conjunto de actividades concretas adoptadas por los directivos o responsables de recursos humanos, las cuales tienen efecto sobre los comportamientos, actitudes o satisfacción de una persona o grupo de personas dentro de la organización”*.

Sin embargo, hay autores como Cejas y Chirinos (2014) que consideran la gestión de recursos humanos como *“el conjunto de actividades que requieren planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, planteando al mismo tiempo que la organización es el medio que permite a las personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan”*.

Así pues, tomando como referencia las definiciones anteriores, la gestión de recursos humanos consiste en proporcionar a la organización la capacidad laboral necesaria, con las competencias requeridas, en el momento preciso, de forma que la empresa pueda conseguir los objetivos previamente establecidos, contribuyendo así, a la rentabilidad y competitividad de la misma.

Si bien, la dirección y gestión de recursos humanos hace referencia al conjunto de procesos por los que las empresas planifican, organizan, desarrollan y coordinan las tareas y activos relacionados con el personal que compone la organización de forma que tanto las personas que trabajan en la organización como los objetivos de la misma vayan en una misma dirección (Blog CES Cardenal Cisneros, 2019).

Independientemente del tamaño, es indispensable que las organizaciones cuenten con un área, ya sea propia o externa, que se preocupe de todos los procesos y prácticas que conlleva la gestión de recursos humanos, pues esta tiene que responder a una serie de exigencias del entorno, organizativas e individuales (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

No obstante, antes de profundizar en ello, es preciso conocer la evolución de la gestión de recursos humanos. Autores como Valle (2006) identifican cuatro etapas claramente establecidas: la etapa administrativa, la etapa de gestión, la etapa de desarrollo y la etapa estratégica. Si bien, desde una perspectiva general, se pueden distinguir dos grandes etapas (Tena, Hernández y Latorre, 2018): la más antigua, denominada función de administración de personal, y la más actual, la gestión estratégica de recursos humanos.

Mientras que en la etapa tradicional se consideraba al personal como un coste a minimizar, en la etapa conocida como dirección estratégica de recursos humanos, el personal se concibe como un recurso a optimizar. Además, se puede decir que en la etapa administrativa las funciones que llevaban a cabo las áreas de personal eran, generalmente, de tipo burocrático. Sin embargo, en la etapa más actual, se desarrollan una gran variedad de prácticas tales como la selección de personal, la evaluación del desempeño o la gestión de retribuciones, entre otras (Tena et al., 2018).

Por tanto, la principal diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque de dirección estratégica, radica en que en el último se pretende integrar y alinear los recursos humanos con la estrategia organizacional (Dolan y Raich, 2010).

En resumen, la forma de entender los recursos humanos en las organizaciones ha cambiado y evolucionado al mismo tiempo que lo han hecho tanto las tareas y objetivos del área como su posición en el organigrama de la empresa. Actualmente, se percibe como un área vital para el correcto funcionamiento de las organizaciones, pues está situada al mismo nivel que el resto de departamentos y es partícipe en la toma de decisiones y definición de los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

2.2 Proceso de dirección y gestión de Recursos Humanos.

Cuando se habla de recursos humanos, no sólo se hace referencia a la contratación de personal o la elaboración de nóminas. Como se ha visto con anterioridad, la dirección y gestión de recursos humanos es un proceso, es decir, un conjunto de actividades relacionadas entre sí. El área de Recursos Humanos va mucho más allá, como establece De la Cruz (s.f.) *“es muy amplia y transversal a toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en*

las relaciones que tienen los empleados entre sí y en las que mantiene la empresa con ellos” (p.18).

Rodríguez-Serrano (2004) define el proceso de dirección y gestión de recursos humanos como *“el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización”* (p.27). Además, sostiene, cualquier sistema de gestión de recursos humanos debe articularse sobre tres pilares esenciales: el entorno organizativo, el puesto de trabajo y la persona ocupante del mismo.

Así pues, el conjunto de actividades, procesos o prácticas que componen el proceso global de dirección y gestión de recursos humanos, permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y, por tanto, dotar a la organización en cada momento de la capacidad laboral necesaria, tanto cualitativa como cuantitativamente.

A continuación, se presentan las principales prácticas que constituyen el proceso de dirección y gestión de recursos humanos en base a autores como Ribes, Perelló y Herrera (2018), quienes consideran, son cinco las fases esenciales que lo componen: planificación, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y retribución, todas ellas alineadas con la estrategia de la organización.

2.2.1 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT)

El Análisis y Descripción de Puesto de Trabajo es el punto de partida de los diferentes procesos que componen la Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Se trata de una de las prácticas más relevantes en lo que a gestión de recursos humanos se refiere, dada la influencia y utilidad que tiene para el resto de procesos.

Según autores como Ducceschi (1982), el análisis y descripción de puestos de trabajo hace referencia al *“proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”*.

Así pues, en otras palabras, el análisis y descripción de puestos de trabajo es el conjunto de procesos con los que se puede obtener información acerca de los puestos de trabajo. Según Peretti (1987), *“este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes del mismo”*. Conocer los puestos existentes en la

organización y su contenido, es uno de los pasos principales en la dirección y gestión de recursos humanos ya que repercutirá en el resto de procesos. Además, la información que aporta este proceso permitirá la posterior valoración y rediseño de los puestos si fuere oportuno.

Por un lado, cómo establece Fernández-Ríos (1995), el objetivo del análisis de puestos de trabajo (APT) es proporcionar información objetiva acerca del puesto de trabajo, desde lo más sencillo hasta lo más complejo (movimientos, tareas, funciones, posición...). Se trata de un proceso objetivo donde únicamente se tiene en consideración al puesto y no a la persona que lo ocupa. Existen diversos métodos a escoger en función del tipo de puesto, el coste temporal y económico y el tipo de analistas requeridos. Entre estos métodos destacan la entrevista o el cuestionario, entre otros. Independientemente del método que se utilice, el análisis de puestos debe llevarse a cabo de forma periódica para conocer los cambios que ha sufrido el puesto y mantener la información actualizada de cara al resto de procesos de recursos humanos.

Por otro lado, la descripción de puestos de trabajo (DPT) hace referencia a la exposición y desarrollo de los resultados obtenidos a través del APT, de forma ordenada y detallada. Se trata de un documento escrito que debe ofrecer distintos aspectos del puesto de trabajo, desde la denominación del puesto, hasta las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones del mismo.

Todo ello, se puede complementar con el profesigramas, documento que recoge las especificaciones del puesto referidas a las aptitudes, requisitos y habilidades que debe tener la persona para desempeñarlo de forma adecuada. Se trata de una herramienta indispensable para pronosticar el éxito de un candidato en un puesto de trabajo determinado, pues en caso de no conocer las exigencias del puesto se podría incurrir en errores como la sobrevaloración de ciertas aptitudes que no sean tan relevantes para el puesto (Nebot, 1999).

Por tanto, estos procedimientos permitirán conocer las características y contenido del puesto, así como las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, por lo que conocer estos datos facilitará el resto de procesos de recursos humanos como son la selección de personal o la gestión de retribuciones.

2.2.2 Planificación de los Recursos Humanos

Dado el contexto actual, cada vez más global, competitivo y cambiante, las organizaciones procuran anticiparse a las necesidades futuras de personal en términos cualitativos y cuantitativos.

Autores como Pereda y Berrocal (2018), consideran la planificación de recursos humanos como *“el proceso de análisis, evaluación y detección de las necesidades futuras y la forma de preverlas o superarlas”*.

Así pues, la planificación de personal consiste en realizar un análisis continuo tanto interno como externo del entorno que permita identificar las necesidades presentes y futuras de la organización relativas a los recursos humanos y, por tanto, definir objetivos realistas y alcanzables a medio y largo plazo.

Como establece Puchol (2007), se trata de una técnica compleja para la que deben ser considerados factores como el entorno de la empresa, el contenido del trabajo y el personal de la organización.

La realización de un buen análisis permitirá crear un nexo entre la estrategia de la organización y la gestión de los recursos humanos, así como garantizar de forma cualitativa y cuantitativa el personal necesario en el tiempo oportuno.

Para ello, existen métodos cualitativos como el método Delphi (Reguant y Torrado, 2016), consistente en un proceso sistemático de comunicación grupal donde un grupo de expertos emite un juicio intuitivo; y métodos cuantitativos como la regresión (Salmerón y Rodríguez, 2017), con la que se muestra la influencia o relación existente entre una variable dependiente y un conjunto de variables independientes. Si bien, la mayoría de organizaciones combinan ambos métodos, incorporando así las estimaciones y factores clave que detectan los métodos cualitativos, con las formulaciones matemáticas de los cuantitativos.

2.2.3 Reclutamiento y selección de personal

Una de las principales prácticas de recursos humanos es reclutar y seleccionar personal de forma que se mantengan cubiertos los puestos de trabajo de forma adecuada y se asegure el logro de los objetivos. Cómo se puede observar son dos conceptos independientes pero ligados al mismo tiempo, pues el reclutamiento precede a la selección. Peiró (1986) afirma que:

“El reclutamiento es un proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos” (p.255).

Si bien, el paso previo antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección es comprobar aspectos que muestren si realmente es necesario cubrir el puesto o no (Puchol, 2007). Una vez

detectadas las necesidades de personal tanto cualitativas, referentes a las características del puesto y de las personas que deben cubrirlo, como cuantitativas, número de individuos necesarios, el primer paso consiste en decidir si el reclutamiento va a realizarse mediante fuentes internas, con personal que forma parte de la organización, o externas, reclutando personal que no pertenece a ella (Olleros, 2005).

Detectadas las necesidades y en caso de optar por fuentes externas de reclutamiento, se procede a la redacción y publicación de la oferta como paso previo a la selección de personal. Esta deberá incluir tanto la información referente al puesto y la empresa, como las habilidades, competencias y exigencias que se requieren del perfil. Recibidas las candidaturas, se realiza la criba curricular, fase en la que se descartan los candidatos que no cumplen los requisitos exigidos, y se preseleccionan aquellos que sí se adaptan a las necesidades de la organización y que, por tanto, continuarán en el proceso de selección (Montes y González, 2006).

Existe una gran variedad de métodos de selección. Según Montes y González (2006), la elección de uno u otro dependerá mayoritariamente del puesto que se desea cubrir, si bien, las herramientas más utilizadas son las entrevistas y las pruebas profesionales, psicotécnicas o grupales.

Así pues, este proceso de reclutamiento y selección consiste en la atracción de candidatos, internos o externos, para el puesto ofertado, tanto en cantidad como en calidad, siendo su objetivo principal la elección de la persona cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades actuales y futuras del puesto, así como a la organización (Aguelo, 2018).

2.2.4 Formación

Las organizaciones deben percibir la formación como una inversión en beneficio de las mismas y de sus empleados, para que su adaptación a los constantes cambios del mercado sea posible. Hacer énfasis en esta área de recursos humanos les permitirá avanzar con su actividad siendo competitivas e innovadoras, garantizando al mismo tiempo la empleabilidad y desarrollo de sus empleados.

“La formación es un proceso sistemático y continuo en el que se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los formandos, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa” (Pereda y Berrocal, 2018).

Desglosando la definición anterior se puede ver como la formación se trata de un proceso complejo de mejora continua tanto para la organización como para el individuo. Este proceso

consta de cinco pasos sistemáticos en los que hay que incidir para que la formación impartida tenga sentido y no pierda su valor estratégico: definir las exigencias y las necesidades de formación, definir los objetivos, planificar la formación, impartirla y evaluarla para conocer el efecto de las acciones formativas tanto en los participantes como en los resultados de la organización (Martín, 2019).

2.2.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye un proceso cuyo objetivo es proporcionar información acerca del rendimiento de cada empleado en su puesto de trabajo y, por tanto, de su contribución en la organización. Si bien, según afirma Lawler (1994): *“la evaluación del rendimiento ha sido la práctica más criticada y debatida de todas las prácticas de recursos humanos durante décadas”*. Ello se debe, en gran medida, al desconocimiento de los beneficios que aporta su realización, entre los que destaca el desarrollo personal y profesional de los empleados ya que esta práctica les permite conocer sus fortalezas y debilidades; la correcta planificación de la empresa, pues en función de los resultados, los objetivos de la organización podrán corregirse; o la identificación de necesidades de formación y de errores en los puestos (Factorial Human Resources, 2020).

La evaluación del desempeño es un procedimiento que permite medir, conocer y valorar los resultados de las personas en el trabajo con el fin de mejorar su productividad y rendimiento presente y futuro. Se trata de un proceso beneficioso tanto para la organización, ya que en función de los resultados podrá establecer medidas correctivas y compromisos de mejora, como para el empleado, quién podrá conocer en qué medida desarrolla de forma correcta sus tareas.

Según Reis (2007), la evaluación del desempeño mide el desempeño efectivo y el desempeño potencial. El desempeño efectivo toma como parámetros de evaluación las características personales (autonomía, iniciativa...), los comportamientos observables (delegación de tareas, cumplimiento de órdenes...) y el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, el desempeño potencial hace referencia a aspectos como las aspiraciones, los proyectos de desarrollo personal y profesional o la posesión de determinadas cualidades, entre otros.

Sin embargo, autores como Werther y Davis (2008), consideran que para que los sistemas de evaluación del desempeño sean válidos y fiables, deben estar directamente relacionados con el puesto y tener niveles de medición verificables, es decir, deben medir únicamente aspectos de vital importancia para la obtención del éxito en el puesto que ocupa el individuo. Por tanto, aquellos sistemas de evaluación del desempeño que no se basen en elementos relacionados con el puesto, resultarán ser imprecisos y subjetivos y, en consecuencia, carecerán de validez.

A lo largo de los años se han diseñado múltiples métodos ya que, en ocasiones, en la práctica se introducían consideraciones subjetivas que impedían la correcta evaluación de los empleados, otorgando importancia a cuestiones no relacionadas con su rendimiento. Para llevar a cabo esta valoración existen múltiples técnicas en función de lo que se quiere valorar, si bien, algunos de los más conocidos, según señala Pérez (2001) son: el método de distribución forzada, consistente en el establecimiento de intervalos en porcentajes; el método de clasificación alterna, donde se ordenan a los empleados de mejor a peor en función de una característica concreta; o el método de clasificación por pares, que aumenta la exactitud y precisión del método anterior.

2.2.6 Gestión de retribuciones

La gestión de retribuciones es uno de los procesos más importantes a la hora de atraer, retener y motivar al personal de la organización. Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton (1985) consideran la retribución como *“una de las áreas fundamentales de la dirección de recursos humanos que los directores deben dominar”* dada su delicadeza y la responsabilidad que implica. Existen múltiples definiciones acerca de la retribución. Por un lado, Werther y Davis (2008) se refieren a la misma como *“aquella gratificación percibida por los empleados a cambio de su trabajo”*. Por otro lado, autores como Chiavenato la definen desde una perspectiva económica, sociológica y psicológica.

Aunque todas ellas varían, se puede decir que la retribución total hace referencia a las recompensas intrínsecas y extrínsecas que los empleados reciben a cambio de su trabajo, siendo las recompensas intrínsecas las correspondientes a la satisfacción del trabajador con su puesto (ej.: crecimiento personal o identificación con el trabajo) y las extrínsecas, aquellas que tienen un valor social consensuado, tanto económicas (ej.: retribución fija o beneficios sociales) como no económicas (ej.: flexibilidad horaria o jornada continua).

Así pues, uno de los objetivos principales de la gestión de retribuciones es equilibrar los intereses de la empresa, quien pretende minimizar este gasto, con los intereses del trabajador, quien pretende maximizarlo. Además, una adecuada gestión de retribuciones permitirá atraer candidatos, motivar y retener al personal. Por el contrario, una incorrecta gestión de las mismas afectará de forma negativa tanto en los resultados de la organización como en la satisfacción de los empleados (García y Tena, 2018).

2.3 Las PYMES.

2.3.1 Concepto, características e importancia.

El concepto de una pequeña y mediana empresa admite multitud de definiciones en función del contexto o ámbito en el que se sitúen, pues en cada uno de ellos se utilizan diversos criterios o umbrales. Si bien, todas ellas coinciden en que el acrónimo PYME hace referencia a las microempresas, pequeñas y medianas empresas.

De forma previa a la definición de PYME, es preciso conocer qué se entiende por empresa. Así pues, según establece el artículo 1 del Anexo I del Reglamento nº651/2014, se considera empresa *“toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica”*, es decir, que las asociaciones o sociedades, empresas familiares, personas que trabajen por cuenta propia o entidades que desarrollen una actividad económica regular, pueden considerarse empresas.

Tomando como referencia la definición establecida por la Comisión Europea, recogida en el artículo 2 del Anexo I del Reglamento anteriormente mencionado, se consideran PYMES a aquellas *“empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general no excede de los 43 millones de euros”*.

Como se puede observar dentro de esta categoría y concepto genérico, la Comisión Europea ha establecido tres criterios, número de empleados, volumen de negocio y balance general, límites que permiten realizar una distinción entre los tipos de empresa mencionados (Tabla 1). Asimismo, estos umbrales podrán ser superados, siempre que no se excedan los niveles máximos durante dos periodos contables consecutivos, en cuyo caso, se perdería la condición de PYME.

Tabla 1. Categorías y criterios sobre la definición de PYME

CATEGORÍAS	NÚMERO DE EMPLEADOS	VOLUMEN DE NEGOCIO	BALANCE GENERAL
Micro	<10	≤ 2 millones de €	
Pequeñas	<50	≤ 10 millones de €	
Medianas	<250	≤ 50 millones de €	≤ 43 millones de €

Fuente: adaptado de Anexo I del Reglamento UE nº 651/2014 de la Comisión.

Así pues, como se muestra en la tabla anterior, se considera pequeña empresa aquella que *ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros*. Y, por otro lado, se define microempresa la que *ocupa a*

menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance anual no supera los 2 millones de euros.

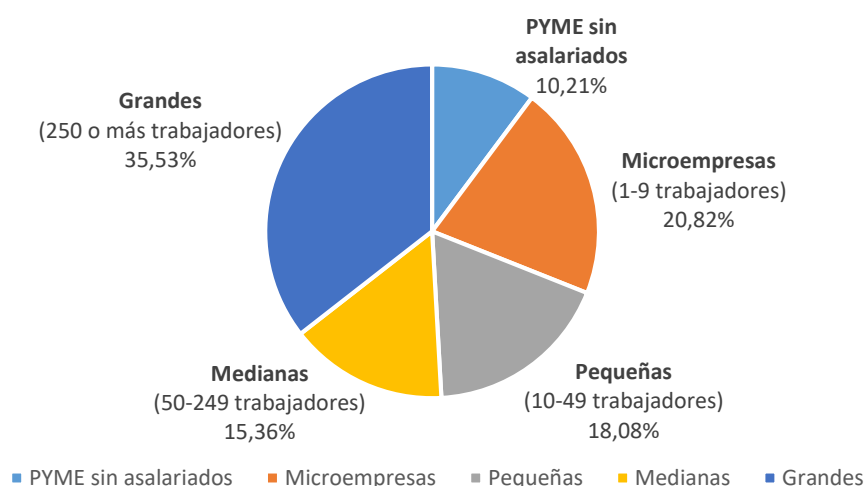
Si bien, es conveniente conocer los datos a tomar para el cálculo de los criterios mencionados. El cálculo de la plantilla se expresa en unidades de trabajo anual y, para ello, se toma el número de personas que trabajan en la empresa o por cuenta de la misma a tiempo completo y a tiempo parcial durante todo el año de referencia. Sin embargo, mientras los trabajadores a tiempo completo computan como una unidad, el resto de trabajadores, a tiempo parcial, trabajadores estacionales o los que no trabajaron el año entero, cuentan como fracciones de unidad. En cuanto a los límites financieros, serán los correspondientes al último ejercicio contable cerrado y se calcularán sobre una base anual, siendo el total del volumen de negocios calculado sin el IVA ni los tributos indirectos.

En lo que concierne a su valor en el tejido empresarial, las Pequeñas y Medianas Empresas, PYMES de ahora en adelante, tienen una gran importancia para la economía mundial, pues representan más del 90% del total de empresas del mundo, siendo las mismas responsables de una generación de empleo e ingresos importantes, según establece el Consejo Internacional para la Pequeña Empresa (2019). Tanto es así que la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) decidió declarar el 27 de junio el Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas, como reconocimiento de su labor en la economía local y global, pues considera las PYMES como *“la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo”* (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

En España, según datos del último informe correspondiente al mes de marzo de 2020, de Cifras PYME¹, hay un total de 2.808.546 empresas, de las cuales 2.803.769 son PYMES, es decir, el 99,82% del tejido empresarial nacional está constituido por las mismas, las cuales, además, generan el 64,47% del empleo (Gráfico 1), de lo que se puede extraer que constituyen la fuerza empresarial que sostiene la economía del país, siendo así el motor económico del mismo.

¹ Informe elaborado por la Dirección General de la Industria y de la PYME en base a los datos proporcionados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social.

Gráfico 1. Distribución del empleo por tamaño de empresa.



Fuente: adaptado de Cifras PYME (datos marzo 2020). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Respecto a la distribución sectorial de empresas, como se muestra a continuación (Tabla 2), según el último informe sobre “Retrato de la PYME”, con fecha 1 de enero de 2019, el 81,6% de las pymes se dedican al sector servicios o sector terciario. Concretamente, el 22,1% de las PYMES se dedica al comercio mientras que el 59,5% de las mismas al resto de servicios (hostelería, finanzas, ocio, transporte...). El segundo lugar lo ocupa el sector de la construcción con un 12,6% y, por último, el sector industria con un 5,9%.

Tabla 2. Distribución de empresas por sectores según tamaño

TAMAÑO DE LA EMPRESA	SERVICIOS				TOTAL
	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO	RESTO DE SERVICIOS	
PYMES (0-250 trabajadores)	5,9%	12,6%	22,1%	59,5%	100%
PYME sin asalariados (autónomos)	3,9%	13,7%	19,5%	62,9%	100%
PYME con asalariados (1-249)	8,5%	11,1%	25,3%	55,1%	100%
Microempresas (1-9 trabajadores)	7,2%	11,0%	26,2%	55,6%	100%
Pequeñas (10-49 trabajadores)	20,1%	12,5%	17,3%	50,1%	100%
Medianas (50-249 trabajadores)	22,6%	7,0%	15,3%	55,1%	100%
Grandes (250 o más trabajadores)	21,7%	2,9%	14,6%	60,7%	100%
TOTAL Empresas	5,9%	12,6%	22,0%	59,5%	100%

Fuente: adaptado de INE, Retrato de la PYME, DIRCE (datos a 1 de enero de 2019). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Cabe añadir a los datos anteriores la existencia de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Se trata de un órgano perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, cuya función principal, entre otras, es la articulación de políticas de apoyo y promoción a las pequeñas y medianas empresas para favorecer su actividad y crecimiento. Asimismo, la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, conocida como CEPYME, es la organización empresarial, más representativa a nivel estatal, cuya razón de ser radica en la defensa, representación y fomento de los intereses de este tipo de empresas.

Junto a estos organismos, existen múltiples asociaciones y federaciones cuya creación muestra la relevancia de este tipo de empresas en España, lo que a su vez denota la función de las mismas como motor económico del país.

2.3.2 Ventajas y desventajas de las PYMES.

Las empresas de esta naturaleza, además de ser grandes generadoras de empleo como se ha comentado con anterioridad, presentan otra serie de ventajas (CEDEC, 2018):

En primer lugar, a diferencia de las grandes empresas, las PYMES son más flexibles dada su estructura, lo que les permite una capacidad de adaptación y reacción más sencilla y rápida a las variaciones que se van dando en el mercado, caracterizado por estar en constante cambio, lo que a su vez influye de forma positiva en una toma de decisiones más rápida, ágil y fluida al tener la dirección más centralizada. Esto se debe en gran medida al reducido número de personas y cargos intermedios que la componen, pues, por el contrario, en las grandes organizaciones las estructuras son mucho más complejas y, en consecuencia, el proceso que conlleva cualquier cambio es mayor y se ralentiza.

Partiendo de la premisa anterior, su capacidad para detectar las necesidades del presente mercado globalizado les permite encontrar y rentabilizar nichos de mercado novedosos con más facilidad que las grandes empresas.

Dado su reducido tamaño, están más orientadas al cliente lo que les sitúa en una posición privilegiada, pues la proximidad y comunicación con el mismo, mucho más cercana que en las grandes organizaciones les permite atender sus necesidades con una mayor efectividad y ofrecer un servicio más personalizado, consiguiendo así la fidelización de los mismos.

Por otro lado, al disponer de equipos de trabajo más reducidos, las posibilidades de reconocimiento son mayores, pues la gestión de los recursos humanos es más cercana de forma que puede aprovecharse al máximo el potencial humano. Además, esta ventaja genera al mismo tiempo un clima laboral beneficioso y, en consecuencia, una mejora en las relaciones y vínculos

interpersonales de los componentes de las empresas. Todo ello permite alcanzar menores tasas de conflictividad y mayor grado de cohesión, identificación y compromiso por parte del personal con la organización y sus objetivos, lo que repercute de forma positiva en su rendimiento laboral.

Sin embargo, además de estas ventajas, presentan inconvenientes y afrontan dificultades diarias que hay que tener en cuenta (Navarro, García y Vela, 1999):

Uno de los principales problemas con los que se suelen encontrar este tipo de empresas es el difícil acceso a fuentes de financiación. Así pues, la ausencia de capital o de recursos financieros los limita de forma que no pueden invertir en determinados aspectos como publicidad, investigación, tecnología o formación de la plantilla, entre otros. Sin embargo, en España, existen subvenciones específicas gestionadas por las Comunidades Autónomas y dirigidas únicamente a este tipo de empresas, como es el Programa de Ayudas a la Industria y la PYME en Aragón (PAIP).

A diferencia de las grandes empresas, tienen menor poder de negociación, pues deben aceptar en la mayoría de ocasiones las condiciones dadas por los distribuidores, sin que exista posibilidad de modificación, debido al reducido volumen de compra, lo que les lleva a competir en calidad y no en precios.

Mientras las grandes empresas aprovechan las economías de escala fabricando mayores cantidades de producto a un menor coste, las PYMES incurren en unos costes mayores que están dada su pequeña dimensión y capacidad limitada, lo que se ve reflejado en la oferta de productos a un mayor precio. Además, tienen mayor dificultad para introducirse en mercados competitivos, así como acceder al mercado externo. Si bien, cuentan con la posibilidad de crear sinergias con otras PYMES complementarias de forma que colaborando se aprovechen las ventajas de cada una de ellas consiguiendo el beneficio de todas.

2.4 La dirección y gestión de Recursos Humanos en las PYMES.

Como se ha comentado en puntos anteriores, uno de los elementos o recursos más relevantes y vitales para las organizaciones son las personas. Así pues, en el presente punto se pretende conocer la gestión de las mismas en las pequeñas y medianas empresas, dado el papel trascendental que desempeñan en el mercado global actual, haciendo a su vez una comparativa entre estas y las grandes organizaciones.

Antes que nada, es preciso saber que, independientemente del tamaño de la empresa, la gestión de los recursos humanos incide de forma directa en el desarrollo de la actividad empresarial. Mediante una gestión eficaz de los recursos humanos las organizaciones podrán ver mejorada

su productividad y, en consecuencia, sus resultados y rentabilidad. En definitiva, una correcta gestión de los recursos humanos será factor clave para el crecimiento y el éxito organizacional.

2.4.1 Dirección de RRHH en PYMES vs. grandes empresas.

La gestión de los recursos humanos en las PYMES siempre ha estado en un segundo plano, pues este tipo de empresas no siempre cuentan con los medios necesarios que pueden tener las grandes organizaciones. Las PYMES presentan una serie de cualidades que difieren con las necesidades de recursos humanos de las grandes empresas, por lo que no necesitan la misma gestión. Por ello, a continuación, se va a realizar una comparativa entre la dirección y gestión de los recursos humanos en las PYMES con respecto a las grandes empresas.

En primer lugar, una de las principales diferencias existentes entre estos tipos de empresas, que repercute en el proceso global de dirección y gestión de recursos humanos, es la presencia o no de un departamento de recursos humanos que lo ejecute. Mientras que las grandes empresas cuentan con un departamento específico de recursos humanos que se encarga de realizar todas las funciones que componen el proceso de dirección y gestión de personal, las PYMES, en ocasiones, deben prescindir de una persona especializada en esta área siendo, generalmente, el propio director o dueño de la organización, quien lleva a cabo las tareas y funciones propias del mismo. Ello, supone un hándicap para las pequeñas empresas, pues la especialización y el grado de cualificación es menor o inexistente, lo que conlleva una gestión deficiente de los recursos humanos (Blog Arestora, s.f.).

Hay cierta tendencia en creer que las pequeñas y medianas empresas, por poseer un número menor de trabajadores con respecto a las grandes organizaciones, pueden prescindir de este departamento. Sin embargo, independientemente del número de trabajadores, el objetivo de esta área es el mismo en cualquier compañía, gestionar de forma adecuada el valor más importante que poseen, los recursos humanos (Moncayo, 2017).

Por otro lado, a diferencia de las grandes organizaciones, en las PYMES, los procesos de reclutamiento y selección suele llevarlos a cabo el director de la organización, quien, en la mayoría de casos, no posee los conocimientos y habilidades necesarias para ello (Vtr negocios, s.f.). Así pues, resulta más fácil incurrir en errores que conduzcan a contratar al candidato incorrecto. Para llevar a cabo un proceso de selección es necesario analizar el puesto que se pretende cubrir con el fin de conocer las tareas, funciones y características del mismo, así como las habilidades, competencias y requisitos que deberá poseer el candidato para desempeñarlo de forma adecuada. Esta práctica de recursos humanos en las PYMES no es tan común como en

las grandes empresas, pues en las primeras el número de puestos es menor y, en consecuencia, también lo es la rotación de personal.

Si bien, el análisis y descripción de puestos de trabajo es importante realizarlo tanto en las grandes empresas como en las pequeñas, pues ello influirá en el resto del proceso de dirección y gestión. El ADPT además de favorecer la organización de los trabajadores y conocimiento de sus tareas, funciones y responsabilidades, permitirá aumentar el desempeño y productividad del personal, prevenir la duplicidad de tareas, así como optimizar los recursos de la organización, entre otros beneficios. Sin embargo, esta tarea tan relevante parece no llevarse a cabo en las PYMES, bien por desconocimiento de su utilidad o de cómo realizarla. Esto se debe, en gran medida, al escaso número de puestos existentes en las pequeñas empresas, lo que conlleva la realización de una gran variedad de tareas genéricas por parte del personal y, en consecuencia, una menor especialización de los puestos y de los trabajadores, exigiendo así personal polivalente.

Por regla general, las PYMES no suelen desarrollar planes de formación para sus trabajadores, siendo estos una gran herramienta y oportunidad de crecimiento y adaptación a los cambios constantes del mercado y los avances de las nuevas tecnologías. Invertir en formación no sólo permitirá aumentar la motivación y productividad de los trabajadores, sino que además aumentará la calidad del servicio y el trato con los clientes, lo que se verá reflejado en los resultados de la organización. Una de las opciones con las que cuentan las empresas es la formación bonificada, lo que, en ocasiones, se desconoce por parte de las PYMES. Se trata de un derecho que se concede a las organizaciones, independientemente del tamaño o sector, con el objetivo de invertir en formación para el personal que compone las mismas, lo que a su vez aumentará la competitividad de la empresa en el mercado (Vera, 2019). Por tanto, mientras las grandes organizaciones hacen mayor hincapié en la formación de sus trabajadores como medio para lograr los objetivos, las pymes carecen de personal formado lo que repercute de forma negativa en los niveles de productividad.

Las PYMES suelen considerar que la evaluación del rendimiento de los trabajadores es una práctica a desarrollar exclusivamente por las grandes organizaciones, si bien el personal de toda organización, independientemente de su tamaño, es el recurso más valioso, por lo que evaluar su desempeño supondrá una inversión y oportunidad para conocer la contribución de los trabajadores a la organización y los aspectos que pueden mejorarse (Workmeter, 2013). Así pues, se trata de un proceso de mejora en todo tipo de organización cuyo fin es el desarrollo de sus trabajadores y, en definitiva, la mejora del rendimiento y competitividad de la empresa en

su conjunto. Además, contar con un método de evaluación del rendimiento permitirá conocer si el resto de procesos como el ADPT o la selección han sido efectivos o incluso si hay necesidades de formación.

Establecer un sistema de compensaciones adecuado es otra de las cuestiones fundamentales en el área de Recursos Humanos para atraer, retener y motivar a los empleados. Alejandra de Osorio, gerente de Training Consulting de Adecco (Andina, 2018), señala que, a la hora de establecer una estrategia de retribución o política salarial, hay que tener en cuenta criterios como la equidad interna, la equidad externa y la motivación. Además, considera es importante diferenciarse de los competidores y que la compensación responda, al mismo tiempo, a las necesidades y desempeño de los empleados. Las estructuras salariales dependerán principalmente de la rigidez o flexibilidad de la organización. Así pues, aquellas empresas más rígidas optan por estructuras salariales basadas en el puesto, mientras que las organizaciones flexibles retribuyen en función tanto del puesto como del empleado, siendo esto último lo más habitual.

2.4.2 Soluciones y herramientas de Gestión de Recursos Humanos

Partiendo de las premisas anteriores, a continuación, se señalan algunas de las soluciones y herramientas con las que pueden contar las PYMES para abordar esta área de forma adecuada.

Así pues, dada la falta de recursos o tiempo para invertir en esta área de la organización, una de las alternativas más comunes con las que cuentan las empresas es la externalización de una parte o de la totalidad del proceso de dirección y gestión de recursos humanos, dejándolo en manos de consultorías o empresas especializadas en ello que se encarguen desde la elaboración de contratos hasta los procesos de selección o la formación de personal. Esta externalización o outsourcing permite a las empresas obtener ventajas tales como la reducción de tiempo de contratación, el ahorro de costes o el aumento de la productividad, entre otras (Dakhina, s.f.).

Asimismo, aunque contar con un profesional de recursos humanos que forme parte de la organización y se encargue del proceso de gestión en su totalidad, suponga un coste puntual, es una inversión que se amortiza a largo plazo, pues, entre otras ventajas, tendrá un conocimiento más amplio acerca de la compañía, su estrategia, objetivos y necesidades, frente a un consultor externo.

La implantación de un software de Recursos Humanos como herramienta que ayude a controlar y gestionar los mismos, es otra de las soluciones con las que pueden contar este tipo de empresas. Se trata de programas informáticos cuya función es gestionar desde cuestiones

administrativas como es el cálculo y elaboración de nóminas, hasta la medición del tiempo de trabajo y productividad de los empleados, entre otros. Existen softwares específicos de formación, reclutamiento, evaluación del desempeño...que facilitarán el trabajo en estas áreas y permitirán ahorrar tiempo y costes (Bizneo, s.f.). Algunos de los más comunes son los programas Sage, A3 y Meta4.

Una de las figuras más novedosas y, todavía, poco comunes en España, es la del *Interim Manager*. Se trata de un profesional especializado en un ámbito específico, contratado por un tiempo determinado para realizar una tarea concreta. Esta figura pues, resultará útil para aquellas PYMES que por su estructura o recursos carezcan de departamento de recursos humanos y precisen de un profesional especializado en el área, en un momento determinado (IOR Consulting, 2018).

De forma más específica, en lo que concierne a la formación de los trabajadores en las PYMES, estas empresas tienen a su alcance plataformas y softwares de formación virtual o *e-learning* que les permitirán ahorrar tiempo y costes, siendo este un proceso sencillo y económico, aumentar la productividad, ya que, a mayor formación, mayor será el rendimiento, y acceder a la misma formación que organizaciones con más recursos.

Con respecto a los procesos de reclutamiento y selección de personal, antiguamente los candidatos depositaban de forma presencial sus currículums en las empresas, lo que suponía una gran inversión de tiempo por parte de las organizaciones a la hora de llevar a cabo la criba curricular. Si bien, actualmente, una de las soluciones que facilitan la gestión de estos procesos, tanto para los candidatos interesados en el puesto como para las organizaciones, son plataformas gratuitas como *InfoJobs* o *Linkedin*, entre otras. Por un lado, las empresas deben registrarse para poder publicar la oferta de la vacante a cubrir con los requisitos que debe cumplir el candidato idóneo y las características y condiciones del puesto ofertado, atrayendo así a un mayor número de personas y, por otro lado, los candidatos, registrándose, podrán mostrar su currículum de forma online y acceder a las ofertas que mejor se ajusten a su perfil, en cualquier zona geográfica. Se trata de una herramienta muy útil que facilita la totalidad del proceso mencionado y que está al alcance de cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño.

3. CASO PRÁCTICO

Tras haber analizado el marco teórico tanto de la dirección y gestión de recursos humanos como de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se procede a abordar el marco práctico. Para ello, se ha realizado un estudio sobre la dirección y gestión de los recursos humanos en las PYMES, con el objetivo de ofrecer una visión real acerca del modo en que se dirigen y gestionan los recursos humanos en este tipo de organizaciones.

3.1 Objetivo

El objetivo principal del presente es identificar los medios e instrumentos utilizados por las microempresas, pequeñas y medianas empresas en la dirección y gestión de los recursos humanos, así como conocer las actividades y procesos que las mismas desarrollan en esta área de la organización. Además, se pretende ofrecer una visión real que ayude a realizar una comparativa entre esta y la teoría anteriormente expuesta.

3.2 Muestra

Para recabar la información necesaria y lograr los objetivos anteriormente citados, se solicitó la participación de empresas que cumplimentasen el cuestionario elaborado, recabando así un amplio espectro. Concretamente, son cincuenta empresas españolas, en su gran mayoría, pertenecientes a la comunidad autónoma de Aragón, las que componen la muestra obtenida.

El criterio de inclusión para la participación en la encuesta fue disponer de la condición de empresa, no existiendo restricciones en cuanto al sector de actividad, la localización o la antigüedad de las mismas. Asimismo, el diseño del cuestionario permitió que la carencia de un departamento de recursos humanos encargado de implementar los procesos, no fuese un criterio de exclusión.

3.3 Metodología

Para alcanzar el objetivo del presente estudio, se ha elaborado un cuestionario sobre los diferentes procesos de dirección y gestión de los recursos humanos de aplicación en las empresas (véase ANEXO 1). Para su elaboración y cumplimentación se ha dado uso de la plataforma *Google Forms*, dada su accesibilidad y facilidad de uso, y para su difusión las herramientas utilizadas fueron redes sociales, lo que ha permitido obtener una tasa de respuestas elevada. El periodo temporal en el que se realizó el presente estudio transversal fue durante la última quincena del mes de septiembre de 2020.

El cuestionario se ha dividido en tres secciones: la primera de ellas, dedicada a cuestiones relacionadas con aspectos genéricos de la organización; un segundo apartado, dedicado a la

dirección y gestión de recursos humanos desde una perspectiva general; y, por último, la tercera sección que abarca los diferentes procesos de la gestión de los recursos humanos.

El mismo lo integran un total de treinta y cuatro preguntas que, atendiendo a la forma de sus respuestas, se caracterizan por ser, en su mayoría, preguntas cerradas, tanto de elección simple como de elección múltiple.

En primer lugar, se han establecido una serie de variables que han permitido diferenciar la muestra: localización, sector, antigüedad, plantilla y volumen de negocios; variables que, como se comentaba en el marco teórico, permiten realizar una distinción entre microempresas, pequeñas y/o medianas empresas. A continuación, se han formulado variables diferenciadoras relacionadas con la dirección de recursos humanos, entre ellas la posesión de un departamento de recursos humanos o el uso de softwares específicos. Por último, se han expuesto los diferentes procesos de gestión de recursos humanos con el objetivo de conocer su implantación en las diferentes organizaciones participantes en el estudio.

3.4 Resultados

A continuación, se va a proceder a la exposición y desglose de los diferentes datos recopilados a través del cuestionario (Anexo II). En primer lugar, se muestran los resultados obtenidos acerca de la muestra encuestada (Tabla 3) y posteriormente se exponen los datos recopilados en lo concerniente a los procesos de dirección y gestión de recursos humanos. Una vez expuestos los resultados obtenidos, se realiza la discusión de los mismos.

Así pues, según establecen los datos registrados, el 64% de la muestra pertenece al área de Zaragoza, siendo el 36% restante perteneciente a Huesca, Teruel y otras zonas geográficas. En lo que respecta al sector al que pertenecen las empresas participantes, se ha obtenido una amplia variedad de respuestas, siendo los sectores más significativos los siguientes: comercio (36%), logística y transporte (14%) y hostelería (8%). Sin embargo, sectores como el turismo, la sanidad o la educación, son casi inapreciables en la muestra.

Por otro lado, en cuanto a la antigüedad de las organizaciones encuestadas, el 46% de las mismas se constituyeron hace más de 20 años y el 26% mantiene entre 5 y 10 años de antigüedad.

En base a los criterios establecidos por la Comisión Europea a la hora de distinguir los diferentes tipos de PYMES, número de empleados, volumen de negocios y cifras de ventas, existe un equilibrio igualitario entre empresas con menos de 10 personas y empresas con más de 50 y menos de 250 empleados, es decir, el 50% de la muestra son microempresas y medianas empresas, siendo únicamente el 18% pequeñas empresas, con una plantilla de entre 10 y 50

personas. El 42% restante dispone de más de 250 empleados, por lo que esta fracción de la muestra pertenece la categoría de grandes organizaciones.

Destaca, asimismo, el volumen de negocios de las mismas, pues el 30% posee unas cifras de ventas inferiores a los 2 millones de euros, mientras que el 28% mantiene un volumen de negocios igual o superior a los 50 millones de euros. De ello se deduce la influencia en los resultados de las respuestas dadas por las grandes organizaciones.

Tabla 3. Descripción total de la muestra.

VARIABLES		Porcentaje (%)
LOCALIZACIÓN		
-	Huesca	16%
-	Zaragoza	64%
-	Teruel	2%
-	Otra	18%
SECTOR		
-	Comercio	36%
-	Logística y transporte	14%
-	Hostelería	8%
-	Comunicaciones	6%
-	Finanzas	6%
-	Otro	30%
ANTIGÜEDAD		
-	Entre 0 y 5 años	8%
-	Entre 5 y 10 años	26%
-	Entre 10 y 20 años	20%
-	Más de 20 años	46%
PLANTILLA		
-	Menos de 10 personas	24%
-	Entre 10 y 50 personas	18%
-	Más de 50 y menos de 250	26%
-	250 personas o más	32%
VOLUMEN DE NEGOCIOS		
-	Inferior a 2 millones de €	30%
-	Superior a 2 e inferior a 10 millones de €	22%
-	Superior a 10 e inferior a 50 millones de €	20%
-	Igual o superior a 50 millones de €	28%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos a través de las encuestas.

Tras haber definido la muestra, se procede a la exposición de los resultados obtenidos en lo concerniente a la dirección y gestión de recursos humanos desde una perspectiva general.

En primer lugar, destaca la posesión de un departamento de recursos humanos en el 60% de las empresas. Así pues, el 46,7% de aquellas que poseen dicho departamento, exponen que el mismo lo componen de dos a cinco personas. Asimismo, manifiestan, su departamento se

dedica, en mayor medida, a tareas meramente administrativas, a la planificación de personal y a la gestión de retribuciones, siendo por tanto minoritarias las prácticas de formación y desarrollo y/o evaluación del desempeño.

Aquellas empresas que no disponen de un departamento de recursos humanos que se encargue de la dirección y gestión de los mismos, en este caso, el 40% de la muestra, muestran como son las gestorías y asesorías laborales o el propio dueño del negocio, quienes se ocupan de llevar a cabo las diferentes prácticas de recursos humanos.

Para concluir este segundo bloque sobre la dirección y gestión de los recursos humanos, se ha hecho referencia a la aplicación de aquellos softwares específicos de recursos humanos que facilitan el trabajo de esta área de la organización. Los resultados obtenidos reflejan que el 64% de las organizaciones no dispone de este tipo de herramientas, y el 93,8% de las mismas no tiene intención de implantarla. Si bien, el 36% de empresas que sí disponen de estos softwares, cuentan con algunos de los más conocidos como son: Personio, Bizneo, A3 y Oracle.

En lo que concierne al tercer bloque del cuestionario, referente a las diferentes prácticas de dirección de recursos humanos, se exponen a continuación los resultados obtenidos en cada uno de los procesos (Tabla 4).

Tabla 4. Implementación de los procesos de dirección y gestión de recursos humanos.

PROCESOS	Implementado	No implementado	Externalizado
Análisis y descripción de puestos	34%	56%	10%
Planificación de recursos humanos	54%	42%	4%
Reclutamiento y selección de personal	54%	34%	12%
Formación y desarrollo	60%	40%	–
Evaluación del desempeño	30%	62%	8%
Gestión de retribuciones	58%	42%	–
Valoración de puestos de trabajo	52%	48%	–

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos a través de las encuestas.

De las cincuenta empresas encuestadas, el 58% son conocedoras del análisis y descripción de puestos de trabajo y aunque, en el 56% del total está implementado el mismo, el 10% de la muestra tiene externalizada esta función. Además, el 48% de las organizaciones no dispone de un documento descriptivo de las principales características de los puestos de trabajo. Si bien, los métodos más utilizados por las empresas que llevan a cabo esta práctica de recursos humanos son la entrevista (80%) y el diario de trabajo (50%).

En lo que concierne a la planificación de recursos humanos, 27 de las 50 empresas encuestadas, es decir, el 54% del total, tiene implantada esta práctica. En su mayoría estiman sus necesidades de personal en base a la experiencia (48,1%) y en base a la previsión de ventas (48,1%). Únicamente el 7,4% lo hacen a través de expertos que estiman la demanda.

El reclutamiento y la selección de personal se externaliza en el 12% de las organizaciones participantes. Sin embargo, el 54% la tienen implementada. Por un lado, los métodos más utilizados para reclutar son las plataformas digitales, el reclutamiento interno y las relaciones personales y, por otro lado, los instrumentos de selección más usuales, las entrevistas y el currículum. Además, en aquellas empresas en las que se utiliza la entrevista como método de selección, se encarga de hacerlo, en mayor medida, el personal de recursos humanos (51,9%) o el propio dueño del negocio (25,9%).

La formación de personal es una práctica consolidada en las empresas encuestadas, el 60% de las mismas manifiestan tenerla implantada. Para ello, utilizan planes de formación (37,81%), plataformas e-learning (34,41%) y formación bonificada (27,8%).

En cuanto a la evaluación del desempeño, el 62% de organizaciones no tienen establecido este proceso de recursos humanos. Sin embargo, aquellas que sí lo hacen (30%) utilizan diversos métodos, entre los que destacan: encuestas personales, cuestionarios 360 y valoración de resultados.

El 58% de las empresas tienen instaurado el proceso de gestión de retribuciones en su organización. De ello se encargan, en la mayoría de los casos, el dueño del negocio (37,6%) y el personal de recursos humanos (27,6%). Estiman las funciones y responsabilidades del puesto como el factor más relevante a la hora de determinar los salarios. Si bien, según los datos recabados, el 31% de los encuestados consideran que su organización dispone de un sistema de retribuciones que genera grandes diferencias entre puestos. A pesar de ello, casi el 90% de la muestra tiene en cuenta los salarios de otras empresas del mismo sector a la hora de establecer los propios. Además, casi todas ellas coinciden en poseer estructuras salariales basadas en el puesto (56%) y en función tanto del puesto como del rendimiento de la persona que lo ocupa (38%).

Por último, la valoración de puestos únicamente se aplica en la mitad de la muestra. Aquellas empresas que tienen implementada esta práctica, establecen las valoraciones a través de la clasificación de los puestos y la jerarquización de los mismos en función de su complejidad. Solamente el 11,5% lo establecen mediante la ordenación por factores.

Comparación por tamaño

Atendiendo al tamaño de las organizaciones participantes se exponen a continuación las diferencias existentes observadas en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos.

El total de las microempresas encuestadas con menos de 10 empleados, coinciden en no disponer ni de un departamento de recursos humanos ni de softwares específicos. Si bien, en su gran mayoría, se encargan de realizar las funciones propias del área, el propio dueño del negocio o las gestorías laborales. La práctica de recursos humanos más consolidada en las microempresas participantes es la planificación de personal. Todas ellas coinciden en estimar sus necesidades de personal en base a la experiencia y la previsión de ventas.

El 55,5% de empresas participantes pertenecientes a la categoría de pequeñas empresas (entre 10 y 50 empleados), declara disponer de un departamento de recursos humanos en su organización, constituido en todos los casos por una única persona encargada de realizar tareas meramente administrativas como la elaboración de contratos o la tramitación de nóminas y seguros sociales. Aquellas pequeñas empresas que no disponen de este departamento laboral, optan por contratar gestorías o asesorías laborales que se encarguen de ello. Coinciden con las microempresas en no disponer de un software específico de recursos humanos. Si bien, a diferencia de las mismas, la práctica de recursos humanos con mayor implementación en las pequeñas empresas es la formación y el desarrollo de los trabajadores a través de programas o planes de formación propios.

A diferencia de las categorías anteriores, el 69,2% de las medianas empresas disponen de un departamento de recursos humanos, integrado por una media de entre 2 y 5 empleados. Además, el 58,4% de las mismas dispone de softwares específicos de recursos humanos como son A3, Oracle o Sage. Si bien, aquellas empresas que no disponen este tipo de herramientas, tampoco pretenden implementarlas en un corto plazo. El proceso de recursos humanos con mayor peso en las medianas empresas es la formación y el desarrollo del personal, coincidiendo así con las pequeñas empresas. Sin embargo, difieren de las anteriores en los métodos utilizados, pues las medianas empresas dan un mayor uso de la formación bonificada y de las plataformas e-learning.

Por otro lado, el total de las grandes empresas encuestadas, con más de 250 trabajadores en su plantilla, dispone de un departamento específico de recursos humanos encargado de llevar a cabo los diferentes procesos del área. A diferencia de las organizaciones de menor tamaño, la práctica más consolidada en este tipo de organizaciones es la gestión de retribuciones. En este caso, es el personal de recursos humanos el encargado de determinar los salarios. Si bien, en

ocasiones es el director financiero el que lo realiza. Según muestran los resultados, los factores más comunes y tenidos en cuenta a la hora de determinar los salarios son: las funciones y responsabilidades del puesto, la posición del mismo en el organigrama, el rendimiento de la persona que lo ocupa y el mercado de trabajo. Además, el 80% de las empresas que tienen implementado este proceso, consideran no disponer de un sistema de retribuciones que genere grandes diferencias entre puestos y afirman tener en cuenta los salarios de empresas del mismo sector a la hora de establecer los propios. Mientras el 68,75% dispone de estructuras salariales en base al puesto de trabajo ocupado, el 31,25% restante opta por implementar estructuras salariales tanto en base al puesto como a la persona. Cabe destacar, asimismo, la realización de la valoración de puestos en más del 60% de las mismas, la cual establecen principalmente a través de la clasificación de los puestos de trabajo.

De los datos expuestos en la presente comparación por tamaño de empresa, se deduce que, a mayor número de empleados, mayores son las prácticas implantadas por las organizaciones en el área de recursos humanos y mayor es su complejidad. Asimismo, en base a los datos registrados, existe cierta tendencia en disponer de un departamento específico de recursos humanos, cuánto mayor es el tamaño de la organización. Cómo se ha podido mostrar, no sólo varían los procesos implantados en función del tamaño de las organizaciones, también lo hacen así los instrumentos utilizados para cada uno de ellos.

Comparación por sector de actividad

Cómo se establecía con anterioridad, en lo concerniente al sector de actividad al que pertenecen las empresas participantes, los sectores más significativos han sido el comercio (36%) y la logística y el transporte (14%). A continuación, se exponen las diferencias existentes en lo que respecta a los procesos de gestión de recursos humanos atendiendo a esta variable.

Las empresas participantes pertenecientes al sector del comercio son mayoritariamente microempresas (55,56%) y medianas empresas (27,78%). Dichos porcentajes coinciden a su vez con el volumen de negocios de las mismas, correspondiendo a las microempresas cifras inferiores a los dos millones de euros anuales, y a las medianas empresas, cifras iguales o superiores a los diez millones de euros. Únicamente el 16,7% del total de la muestra dispone de un departamento específico de recursos humanos en su organización. Sin embargo, aquellas empresas que no disponen de esta área, manifiestan que son el dueño del negocio o las gestorías laborales quienes se encargan de llevar a cabo las prácticas relativas al área de recursos humanos. Aquellos procesos con menor índice de implantación en las empresas de este sector

son el análisis y descripción de puestos, la evaluación del desempeño, la gestión de retribuciones y la valoración de puestos.

El 71,4% de empresas pertenecientes al sector logística y transporte, pertenecen a la categoría de grandes organizaciones, pues las componen más de 250 empleados. Las mismas poseen un departamento específico de recursos humanos integrado por más de cinco empleados, lo que influye en las respuestas relativas a la implantación de los diferentes procesos. Así pues, la práctica más establecida en las empresas del sector transporte son el reclutamiento y la selección de personal. Para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, optan por personal interno, plataformas digitales o relaciones personales. Por otro lado, a la hora de seleccionar el personal reclutado, todas ellas coinciden en la utilización de las entrevistas personales y el currículum como instrumentos de selección.

Comparativa por antigüedad

El 46% de las empresas participantes se constituyeron hace más de 20 años y el 26% mantiene entre 5 y 10 años de antigüedad. A continuación, se exponen las diferencias registradas entre las empresas más jóvenes y las más antiguas.

Aquellas organizaciones cuya antigüedad es de 5 a 10 años, son microempresas, pequeñas y medianas empresas, pertenecientes a distintos sectores de actividad como las finanzas, la construcción o el comercio. La media de volumen de negocios correspondiente a las mismas es entre 2 y 10 millones de euros anuales. Destacar que, el 50% de las mismas dispone de departamento de recursos humanos, mientras que el 50% restante externaliza esta área de la organización a través de gestorías o empresas de trabajo temporal.

Por otro lado, las empresas cuya antigüedad supera los 20 años, son mayoritariamente medianas y grandes empresas. El 82,6% de las mismas dispone de un departamento de recursos humanos y el 60,9% de softwares específicos como Personio u Oracle. El reclutamiento y selección, la formación y la gestión de retribuciones son las prácticas de recursos humanos más frecuentes en empresas cuya antigüedad supera los 20 años. Si bien, destaca la externalización de la selección en el 13% de las mismas.

4. CONCLUSIONES

La dirección y gestión de los recursos humanos está cobrando cada vez mayor importancia en las organizaciones, independientemente de su tamaño, convirtiéndose así en un proceso esencial para las mismas. Los recursos humanos son vitales para la existencia de las empresas por lo que llevar a cabo una correcta gestión de los mismos es fundamental para el éxito de cualquier organización.

El actual contexto empresarial pone de manifiesto el valor que tienen las pequeñas y medianas empresas en la economía, pues representan más del 90% de organizaciones a nivel global. En España, el 99,8% del tejido empresarial está constituido por las mismas.

El presente estudio analiza el grado de implantación de las diferentes prácticas que constituyen el proceso global de dirección y gestión de recursos humanos en las microempresas, pequeñas y medianas empresas. Los resultados obtenidos en el mismo han permitido cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo, dando así lugar a una serie de conclusiones expuestas a continuación.

Desde una perspectiva general, mediante el análisis de los resultados se ha podido constatar que las prácticas de dirección y gestión de recursos humanos no son únicamente aplicables a las grandes organizaciones, pues los resultados obtenidos reflejan la aplicación de los mismos en empresas de menor tamaño como son las PYMES.

Realizando una comparativa con el marco teórico expuesto anteriormente, destaca el reducido número de empresas de la muestra que dan uso de softwares específicos de recursos humanos. Se trata de herramientas que favorecen la gestión de los mismos, facilitando así el trabajo en esta área de la organización. Sin embargo, más del 90% de la muestra no tiene intención de invertir en este tipo de programas en un corto plazo.

Una de las variables de estudio más destacable es la presencia de un departamento de recursos humanos en el 60% de la muestra, pues ello influye en el resto de cuestiones relativas a los procesos de dirección y gestión de recursos humanos aplicados en las mismas. Por el contrario, el 40% restante manifiesta no disponer de un área específica de recursos humanos en su organización, encargándose, en su lugar, el propio dueño del negocio o asesorías y gestorías laborales. De ello se deduce que, en este caso, podrían limitarse a la realización de tareas meramente administrativas como son la elaboración de nóminas o de contratos.

Como se establece en el marco teórico, la creación de un área específica de recursos humanos en la empresa, que se encargue de la gestión de los mismos, supondrá una ventaja organizativa,

pues la especialización y el grado de cualificación será mayor lo que conllevará una gestión adecuada de su recurso más sustancial, los recursos humanos.

Si bien, se ha podido comprobar que actualmente y, cada vez con mayor frecuencia, la dirección y gestión de los recursos humanos está captando una mayor atención por las PYMES, quienes deciden apostar por establecer un área específica de recursos humanos encargada de implementar los diferentes procesos de dirección y gestión de los mismos. A pesar de que algunas prácticas como la selección de personal tiendan a ser externalizadas, sorprende la insignificante cifra obtenida de empresas que deciden hacerlo. No obstante, los datos revelan como los procesos menos implantados son el análisis y descripción de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño. Por el contrario, aquellas prácticas más aplicadas son la selección, planificación y formación de personal, así como la gestión de retribuciones.

Sin embargo, la realización de una comparativa basada en el tamaño de las empresas, ha permitido mostrar cómo varía la implantación de los diferentes tipos de prácticas de recursos humanos en función del tamaño de la organización. De la misma forma, lo hacen los instrumentos utilizados, así como las personas que se encargan de llevarlas a cabo.

En cuanto a las limitaciones encontradas a la hora de desarrollar el marco práctico destacan las expuestas a continuación. Por un lado, cómo se ha comentado con anterioridad, la muestra del estudio es de 50 empresas, lo que ha permitido obtener resultados significativos, si bien podrían verse modificados en caso de que la muestra fuese mayor o que las empresas participantes tuviesen otra serie de características. Por otro lado, respecto a la variable “tamaño de las organizaciones”, la mayoría de las empresas encuestadas son microempresas y medianas empresas. Sin embargo, ha habido un alto porcentaje de respuestas, concretamente el 32%, de empresas con más de 250 trabajadores, es decir, grandes empresas, lo que afecta a los resultados obtenidos.

En lo que concierne al desarrollo del marco teórico, destaca la carencia de bibliografía específica de recursos humanos en las PYMES. En cualquier caso, se ha podido realizar la labor de investigación oportuna a través de la revisión bibliográfica de artículos, estudios y obras relativas a la dirección y gestión de recursos humanos.

No obstante, la realización del presente me ha permitido acceder a una gran cantidad de información con la que conocer tanto el peso que tienen las pequeñas y medianas empresas en las economías regionales, nacionales y mundiales, como la importancia y repercusión en los resultados organizacionales de una adecuada gestión y dirección de los recursos humanos.

Así pues, el presente trabajo de fin de grado pretende ser una herramienta de utilidad para aquellas PYMES que deseen implementar los procesos de recursos humanos en su organización con el objetivo de gestionarlos y dirigirlos de forma adecuada, lo que repercutirá positivamente tanto en los empleados como en la organización y, en consecuencia, en los resultados de la misma. Se ha pretendido dotar a las mismas de los conocimientos necesarios acerca de las prácticas de recursos humanos que pueden aplicar, pues su implementación no es exclusiva para organizaciones de mayor tamaño.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguelo, A. (2018). *Manual de Gestión de Recursos Humanos: captación, selección y desarrollo*. Zaragoza: Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Universidad de Zaragoza.
- ANDINA. (11 de abril de 2018). *Cómo definir una estrategia de compensación en las empresas*. Obtenido de MBA & Education ejecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, D., & Walton, R. (1985). *Human resource management: a general manager's perspective [Gestión de recursos humanos: la perspectiva de un director general]*. New York, EE. UU: Free Press.
- Bizneo. (s.f.). *Tipos de Software para Recursos Humanos y cómo implementarlos*. Obtenido de Bizneo advanced HR tools: <https://www.bizneo.com/blog/>
- Blog Arestora. (s.f.). *La gestión de RRHH en las pymes*. Obtenido de <https://grupoarestora.com/noticias/>
- Blog CES Cardenal Cisneros. (6 de marzo de 2019). *Gestión de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos*. Obtenido de Universidad Cardenal Cisneros: <https://www.universidadcisneros.es>
- CEDEC. (18 de febrero de 2020). *Ventajas de la pequeña empresa*. Obtenido de Centro Europeo de Evolución Económica: <http://cedecpymes.org/>
- Cejas, M., & Chirinos, N. (2014). *La Gestión de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico*. Venezuela: Dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Cardabobo.
- Dakhina, M. (s.f.). *Externalización de Recursos Humanos*. Obtenido de SuperRRHHeroes, Sesame: <https://superrhheroes.sesametime.com/>
- De la Cruz Lablanca, I. (s.f.). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Aula Mentor, Ministerio de Educación: <http://www.aulamentor.es/>
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, Gobierno de España. (1 de enero de 2019). *Retrato de la PYME: DIRCE a 1 de enero de 2019*. Obtenido de <http://www.ipyme.org>
- Dolan, S. L., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 35-52.

- Ducceschi, M. (1982). *Técnicas modernas de dirección de personal*. (T. Rodríguez, Trad.) Madrid: Ibérico Europea Ediciones.
- Factorial Human Resources. (18 de febrero de 2020). *Beneficios de la evaluación de desempeño en empleados*. Obtenido de <https://www.factorialhr.es/blog>
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García, M., & Tena, G. (2018). *Manual de Gestión de Retribuciones*. Zaragoza: Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (M. I. Delgado, L. Gómez, A. M. Romero, & E. Vázquez, Trans.) Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Herrera, J. (2001). *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque de administración de empresas*. Valencia: ACDE.
- ICSB International Council for Small Business. (27 de junio de 2019). *ICSB Annual Global Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises Report [Informe anual global del Consejo Internacional de Pequeñas Empresas sobre micro, pequeñas y medianas empresas]*. Obtenido de <https://www.icsb.org>
- IOR Consulting. (16 de enero de 2018). *El rol del manager de transición en RR.HH.* Obtenido de IOR Network for Talents: <https://ior.es/>
- Lawler III, E. E. (1994). Performance Management: The Next Generation [Gestión del Rendimiento: La Próxima Generación]. *Compensation & Benefits Review*, 16-19.
- Martín, A. (2019). *Manual de Formación y Desarrollo*. Zaragoza: Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Universidad de Zaragoza.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Gobierno de España. (marzo de 2020). *Cifras PYME: datos marzo 2020*. Obtenido de <http://www.ipyme.org>
- Moncayo, M. (1 de marzo de 2017). *Los recursos humanos en la pequeña empresa*. Obtenido de Pyrrel Consultores: <https://pyrrel.es/noticias>
- Montes, M. J., & González, P. (2006). *Selección de personal: la búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias Editorial.

- Naciones Unidas. (2020). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas, 27 de junio*. Obtenido de <https://www.un.org>
- Navarro, L., García, M. N., & Vela, M. J. (1999). El panorama actual de las pymes: ventajas y desventajas competitivas. *ESIC Market*.
- Nebot, M. J. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Peiró, J. (1986). *La incorporación de los individuos como miembros de la organización*. Madrid: UNED.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2018). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Peretti, J. M. (1987). *Gestion des Ressources Humaines [Gestión de Recursos Humanos]*. París: Vuibert.
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Revista UPIICSA*, 17(7), 50-51. Obtenido de www.academia.edu
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. Diario Oficial de la Unión Europea, a 26 de junio de 2014. Anexo I, arts.1-6.
- Reguant, M., & Torrado-Fonseca, M. (enero de 2016). El Método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1). doi: 10.1344/reire2016.9.1916
- Reis, P. (2007). *Evaluación del desempeño*. (J. Pérez, Trad.) Madrid: Verlag Dashöfer Ediciones Profesionales.
- Ribes, G., Perelló, M. R., & Herrero, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos: Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia.
- Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

- Salmerón, R., & Rodríguez, E. (2017). Métodos cuantitativos para un modelo de regresión lineal con multicolinealidad. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa. Aplicación a rendimientos de letras del tesoro.*, 169-189.
- Tena, G., Hernández, A., & Latorre, P. (2018). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Zaragoza: Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Universidad de Zaragoza.
- Valle, R. (2006). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Vera, L. (10 de junio de 2019). *¿Por qué las pymes no aprovechan la formación bonificada?* Obtenido de Cinco Días: <https://cincodias.elpais.com/>
- Vtr Negocios, Los que están en todas. (s.f.). *Guía Estratégica de Selección de Personas para Pymes*. Obtenido de <https://www.losqueestantodas.cl/blog>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas*. (J. Mejía, Trad.) México: Editorial McGraw-Hill.
- WorkMeter. (27 de junio de 2013). *Evaluación del rendimiento laboral en las empresas*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog>