



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RRHH EN
PYMES DEL SECTOR CALZADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

Realizado por: Germán Augusto Medrano
Karelya Yasmín Sosa Quintero

Profesor guía: Víctor Maldonado

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: SIN MENCIÓN

TRABAJO DE GRADO

DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RRHH EN
PYMES DEL SECTOR CALZADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

Realizado por: German Augusto Medrano
Karelya Yasmín Sosa Quintero

Tutor: Víctor Maldonado

Caracas, 14 de octubre de 2005

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por guiar siempre mis pasos.

Esta tesis se la dedico a mis padres, por su apoyo incondicional y confianza en todo momento.... especialmente a mi madre por haberme dedicado su vida, siendo mi guía, consejera... no existen palabras que definan lo que significa para mí... este logro es de ambas....

A mis abuelas, por estar a mi lado incondicionalmente y ser un soporte sin el cual no hubiera podido llegar aquí... abuela Carmen, sé que desde el cielo estás orgullosa de mí.

A mis mejores amigas.... Jennifer y Karen por estar allí siempre, apoyándome y haciendo de mí una mejor persona durante estos 5 años que estuvieron llenos de aprendizajes y anécdotas que recordaremos siempre... más que amigas son mis hermanas....

A Javier.... por darme fuerzas cuando lo necesité, por su apoyo y por creer en mí....
siempre incondicional....

A todos.... mil gracias.

Karelya Sosa Q.

DEDICATORIA

Primero que todo quiero dar gracias a Dios por habernos permitido alcanzar nuestra gran meta, llegar a ser Licenciados en RRII de la UCAB.

En segundo lugar, quiero agradecer a mis padres por la paciencia y el apoyo que me han brindado toda la vida, gracias a ellos he llegado tan lejos. Los quiero.

También quiero agradecer a todas esas personas que me apoyaron, dándome su aporte para culminar nuestra tesis, como lo son Derlis Navarro, Mireya Escobar, el “Pipo” Inella, mi pana Eric y sus padres, ya que su ayuda fue clave para darme ánimos de seguir.

Quiero dar un reconocimiento muy especial a los padres de mi compañera de tesis, la Sra. Yasmín y el Sr. Ivanóskar, por su inagotable paciencia, apoyo incondicional y el haberme recibido como a un hijo.

A todos, muchísimas gracias. Este trabajo es para ustedes.

Germán Medrano.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a la Cámara de Comercio de Caracas por haber colaborado con nosotros en este estudio, proporcionándonos la base de datos de pequeñas y medianas empresas que nos sirvió como guía para comenzar la investigación.

También queremos agradecer a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas de calzado del Área Metropolitana de Caracas por permitirnos acceder a la información necesaria para llevar a cabo este estudio, otorgarnos parte de su tiempo para poder recolectar los datos y por mostrar interés y colaboración en la investigación.

Le damos las gracias al Prof. Pedro Vicente Navarro y al Prof. Rafael Ignacio Suárez por habernos guiado en la elaboración y validación del instrumento de recolección de información. Su aporte fue fundamental para el enfoque y conducción adecuada de este estudio.

Finalmente, agradecemos enormemente a nuestro tutor el Prof. Víctor Maldonado, por orientarnos tanto temática como metodológicamente durante todas las fases del proceso de investigación. Su experiencia, sus observaciones y consejos constituyeron una guía esencial en la realización de este trabajo de grado.

A todos, gracias.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
OBJETIVOS.....	18
Objetivos Específicos	18
MARCO TEORICO.....	19
2. Conceptualización de Pequeña y Mediana Empresa	22
3. Características Fundamentales de la Pyme	24
3.1 Ventajas	24
3.2 Aportes	27
3.3 Principales Necesidades	28
4. Políticas Dirigidas a las Pymes	32
5. Intervención del Gobierno de Venezuela en el Desarrollo de la Pyme	32
6. Instituciones Venezolanas y Organismos Internacionales Vinculados a la Pequeña y Mediana Empresa.....	33
7. Pymes venezolanas y el Sector Calzado.....	35
7.1. Mercado Laboral.....	40
7.2. Insumos	40
7.3. Recursos Humanos del Sector Calzado Venezolano.....	41
7.4. Recursos de Capital	42
7.5. Recursos Tecnológicos.....	42
7.6. Condiciones de la Demanda.....	43
8. Administración de Recursos Humanos	44
8.1. Proceso de Provisión de Personas	47
8.2. Proceso de Aplicación de Personas	53
8.3. Proceso de Mantenimiento de Recursos Humanos	56
8.4. Proceso de Desarrollo de Personas.....	63
8.5. Proceso de Seguimiento de Personas	64
MARCO METODOLÓGICO	67
10. Definición conceptual de la variable.....	67
11. Determinación del área de estudio.....	68
11.1. Unidad de estudio	68
11.2. Unidad de análisis.....	68
11.3. Población.....	68
11.4. Técnicas de recolección de datos.....	69
ANÁLISIS Y RESULTADOS	81
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS PYMES DEL SECTOR CALZADO	116
13.2. Explicación del Modelo	118
RECOMENDACIONES.....	122
LIMITACIONES	123
CONCLUSIONES	124

BIBLIOGRAFÍA.....	126
FUENTES ELECTRÓNICAS	128
ANEXOS	129

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Ubicación de las Empresas	81
Tabla N° 2. Tiempo en Funcionamiento	83
Tabla N° 3. Ubicación y tiempo en funcionamiento	85
Tabla N° 4. Número de Empleados	86
Tabla N° 5. Empleados que pertenecen al grupo familiar del Propietario.....	87
Tabla N° 6. Sexo y nivel de instrucción.....	88
Tabla N° 7. Técnicas de Reclutamiento que utiliza la empresa	89
Tabla N° 8. Atributos de los candidatos que se toman más en cuenta.....	91
Tabla N°9. Prioridad Reclutamiento externo sobre externo	92
Tabla N° 10. Técnicas utilizadas para seleccionar a los candidatos	93
Tabla N° 11. Inducción	95
Tabla N° 12. Existencia de Manual de Descripción de Cargos en la empresa.....	96
Tabla N° 13. Actualización de Manual de Descripción de Cargos	96
Tabla N° 14. Existencia de algún método de Evaluación del Desempeño	97
Tabla N° 15. Descripción del método utilizado para evaluar el desempeño de los trabajadores	98
Tabla N° 16. Utilización de los resultados de la evaluación del desempeño para otros fines... 98	
Tabla N° 17. Envío de los trabajadores a cursos o talleres de capacitación cancelados por la empresa	99
Tabla N° 18. Objetivo de los cursos de capacitación a los que son enviados los trabajadores	100
Tabla N° 19. Consideración de que los cursos o talleres mejoran el rendimiento de los empleados	100
Tabla N° 20. Consideración de que los cursos o talleres le aportan algún beneficio a la empresa	101
Tabla N° 21. Amparo de los trabajadores por la convención colectiva del sector calzado	101
Tabla N° 22. Constancia escrita de la relación de trabajo	102
Tabla N° 23. Tipo de contrato que define la relación entre el trabajador y la empresa.....	103
Tabla N° 24. Especificación en el contrato de funciones, deberes y derechos del trabajador y de la empresa.....	103

Tabla N° 25. Inscripción de los trabajadores de la empresa en el Seguro Social.....	105
Tabla N° 26. Existencia en la empresa de extintores de incendio.....	105
Tabla N° 27. Existencia en la empresa de salidas y señalizaciones de emergencia.....	106
Tabla N° 28. Ocurrencia de accidentes laborales en la empresa.....	106
Tabla N° 29. Ocurrencia de accidentes leves en al empresa	107
Tabla N° 30. Ocurrencia de accidentes graves en la empresa	107
Tabla N° 31. Registro de los accidentes laborales	108
Tabla N° 32. Criterios para realizar incrementos salariales a los trabajadores	109
Tabla N° 33. Consideración de los salarios del mercado de recursos humanos para realizar incrementos salariales	109
Tabla N° 34. Otorgamiento de algún beneficio salarial adicional a los establecidos en la convención colectiva.....	111
Tabla N° 35. Existencia de pólizas de HCM otorgadas a los trabajadores y canceladas por la empresa	111
Tabla N° 36. Existencia de registro de datos personales y laborales de los trabajadores.....	112
Tabla N° 37. Tipo de registro que utiliza la empresa para llevar los datos personales y laborales de sus trabajadores	112
Tabla N° 38. Realización de actividades recreacionales para los trabajadores por parte de la empresa	113
Tabla n° 39. Tipo de actividades recreacionales realizadas para los trabajadores realizadas por la empresa	114
Tabla N° 40. Finalidad de actividades recreacionales realizadas para los trabajadores de la empresa	114

INDICE DE GRÁFICOS

GraficoN`1.....	83
Grafico N`2.....	83
Grafico N`3.....	86
Grafico N`4.....	86
GraficoN`5.....	87
Grafico N`6	87
Grafico N`7.....	89
Grafico N`8.....	89
Grafico N`9.....	90
Grafico N`10.....	91
Grafico N`11.....	92
Grafico N`12.....	92
Grafico N`13.....	93
Grafico N`14.....	93
Grafico N`15.....	94
Grafico N`16.....	95
Grafico N`17.....	96
GraficoN`18.....	96
Grafico N`19.....	97
Grafico N`20.....	97
Grafico N`21.....	99
Grafico N`22.....	99
Grafico N`23.....	102
Grafico N`24.....	104
Grafico N`25.....	104
Grafico N`26.....	105
Grafico N`27.....	107
Grafico N`28.....	107
Grafico N`29.....	108

Grafico N° 30.....	110
Grafico N° 31.....	110
Grafico N° 32.....	112
Grafico N° 33.....	113
Grafico N° 34.....	113
Grafico N° 35.....	115
Grafico N° 36.....	115
Grafico N° 37.....	115

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.....	46
Figura N° 2.....	46
Figura N° 3.....	116

RESUMEN

Las organizaciones de hoy en día despliegan su actividad en un entorno cambiante, globalizado y para lograr mantenerse en el mercado y ser competitivas requieren adaptarse a estos cambios económicos, políticos y sociales que se dan constantemente en el país.

La intención de esta investigación es poder describir cuáles son los procesos de Administración de Recursos Humanos que tienen lugar en las pequeñas y medianas empresas del sector calzado, ya que por estudios anteriores, datos estadísticos, entre otras fuentes de información, hemos encontrado que dichas empresas cumplen el rol de ser “válvulas de escape” de la economía informal, por ser un instrumento capaz de democratizar capital, abrir oportunidades, generar empleo y lograr estabilidad económica.

De acuerdo con el problema de investigación planteado y los objetivos definidos, se realizará un estudio descriptivo, en donde se tomarán como objeto de estudio un conjunto de pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del calzado.

Se realizará este estudio para dar un soporte a este sector, que no ha sido ampliamente estudiado por la especialidad de Relaciones Industriales y el cual cobra una gran importancia en el momento histórico en el que vivimos. Además puede contribuir con futuras investigaciones relacionadas con los procesos de Administración de Recursos Humanos que siguen las empresas, especialmente un sector tan interesante y en desarrollo como lo son las pequeñas y medianas empresas.

Palabras Clave:

Pyme

Administración Recursos Humanos

Calzado

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se va a realizar una investigación dirigida a conocer cuáles son los procesos de Administración de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas del calzado en la ciudad de Caracas en el año 2005.

El mismo está estructurado de la siguiente manera:

Se plantea la formulación del problema, donde se hace un breve análisis de la situación que presentan las pequeñas y medianas empresas del calzado y se procede a plantear el problema de esta investigación, el cual está basado en los proceso de administración de recursos humanos que se llevan a cabo en las pymes de calzado.

Posteriormente se establecieron los objetivos generales y específicos que regirán el presente trabajo de grado dentro de los cuales se tiene la descripción de las prácticas y políticas de recursos humanos que se llevan a cabo en las pequeñas y medianas empresas del sector calzado del área metropolitana de caracas y la creación de un modelo de Administración de Recursos humanos que sirva de apoyo y guía a las empresas del sector para el mejoramiento de su gestión.

Luego se pasa a establecer un marco teórico y referencial que contempla los conceptos que consideramos están relacionados con esta investigación. Estos dan un marco de referencia sobre las pequeñas y medianas empresas, un marco de referencia específicamente del sector calzado y una visión de los procesos de Administración de Recursos Humanos.

Seguidamente se procede a la creación de una marco metodológico que establece los lineamientos que van a regir el presente trabajo de grado: definición del tipo de estudio, unidad de estudio, unidad de análisis, población a estudiar, definición de la variable y

operacionalización de la misma, donde se establecen las dimensiones, sub- dimensiones e indicadores que consideramos pertinentes y aplicables a este estudio.

Posteriormente se muestran los resultados obtenidos en la realización del estudio y el análisis correspondiente a cada uno de los ítems contemplados en el instrumento diseñado para este estudio. Estos resultados se presentan en forma escrita y gráfica para facilitar su comprensión y visualización.

Luego se presenta el modelo que se diseña para adecuar el manejo de los procesos de Administración de recursos Humanos a las pequeñas y medianas empresas del sector calzado.

Por último se presentan las recomendaciones que consideramos pertinentes para la elaboración de futuros estudios sobre el tema.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los profesionales de Recursos Humanos (RRHH) y los empleados de las organizaciones suelen formarse distintas ideas sobre el por qué de la existencia de ésta función.

En uno de sus libros Jac Fitz-Enz (1996) afirma que para cambiar la opinión que muchas personas tienen sobre la función de RRHH, primero este departamento debe cambiar la imagen que tiene de sí mismo y considerar que sus funciones le agregan valor a la organización. Posteriormente habría que cambiar la imagen que tiene la función de RH ante sus clientes y procurar que sea percibida como capaz de encontrar un equilibrio entre la defensa de los intereses tanto de los empleados como de la empresa.

En otras palabras, la idea es que RRHH pueda hacer de la empresa "...un lugar en el que la gente pueda alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que ayuda a la institución a cumplir su misión" (Fitz-Enz, 1996, p. 20).

Las funciones del área de RRHH o de personal obviamente impactan a la organización, el problema está en que son muchos aquellos que no logran ver cuál es la forma de conectar su trabajo con el funcionamiento de las empresas, y no se trata más que de preguntarse cuál es la finalidad de las diferentes actividades que realizan (Fitz-Enz, 1996).

Otro aspecto que contribuye a la imagen que se tiene de RRHH es que generalmente el lenguaje de este departamento tiende a veces a ser muy general y a tomar más en cuenta los datos blandos que los datos duros (Fitz-Enz, 1996).

Los datos duros están asociados a factores que son cuantificables mientras que los blandos están relacionados con factores un poco más subjetivos o cualitativos. Las empresas se manejan de acuerdo a datos cuantitativos, específicos, y es por ello que RH tiene que hablar

el lenguaje de las empresas y darle importancia a los datos duros, no referirse en términos subjetivos acerca de las actividades de éstas (Fitz-Enz, 1996).

Para medir el valor se deben tomar en cuenta varias cosas: los procesos de personas que trabajan con otras personas o que trabajan con cosas, el resultado que se obtiene con estos procesos y el impacto que tiene ese resultado. Prácticamente todas las actividades o procesos de la organización pueden expresarse en términos visibles, es decir, cuantitativamente.

Los procesos pueden medirse según cinco índices: costo, calidad, tiempo, cantidad y reacciones humanas. Al hacer esto, RRHH podría demostrar que sí tiene que ver con los cambios positivos que se producen en la organización.

Por otra parte, es sumamente importante que tomemos en cuenta el hecho de que la organización, además, siempre se ve afectada por muchos factores externos. Está inmersa en una realidad que de alguna manera determina su existencia, cómo va a llevar a cabo sus actividades y la forma en que se va a ir desarrollando.

Debido al entorno tan cambiante en el cual vivimos, se hace casi imposible predecir situaciones en el mediano y largo plazo. Están cambiando no sólo las formas de organización de las empresas, sino también sus estrategias y las formas de concebirlas, desarrollarlas y desplegarlas. Estamos en presencia de un ambiente turbulento en el plano político, económico y social, por ello se hace necesario más que predecir el futuro adaptarse a las situaciones actuales.

Cada día la competencia entre las empresas es más fuerte debido a que el mercado es más competitivo y las condiciones económicas se hacen cada día más difíciles de llevar para los empresarios, especialmente para los pequeños y medianos, que poseen un capital limitado, esperan un retorno de la inversión a no muy largo plazo y los cuales siempre se ven más afectados por los altibajos de la economía. Esto trae como consecuencia que los recursos humanos de las empresas deban adaptarse y alinearse a las necesidades de las mismas para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Esta situación le da un papel protagónico a la función de Recursos Humanos ya que parte de su labor consiste en velar por un adecuado manejo del personal, procurando que éste posea unos conocimientos más profundos en cuanto a su trabajo y al impacto que éste tiene sobre la organización.

Este impacto se refleja en la manera de tratar a las personas, integrarlas y orientarlas dentro de la organización y desarrollarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, lo cual es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la Administración de Recursos Humanos (ARH) son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal; están relacionados entre sí y además son interdependientes, lo cual hace que cualquier cambio producido en alguno de ellos influya en los otros, originando nuevos cambios en los demás y generando adaptaciones y ajustes de todo el sistema (Chiavenato, 2001).

Dentro de estos procesos podemos encontrar una serie de sub-procesos que permiten analizar éstos en detalle.

Provisión de Recursos Humanos

Se encarga del reclutamiento tanto interno como externo y se preocupa por las condiciones de reclutamiento.

Utiliza criterios de selección y estándares de calidad para la admisión (aptitudes físicas e intelectuales, etc).

Busca como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente de la organización.

Aplicación de Recursos Humanos

Determina los requisitos básicos de la fuerza laboral para desempeñar tareas y funciones dentro de la organización.

Maneja los criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera.

Se encarga de la evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

Mantenimiento de Recursos Humanos

Se encarga de la remuneración directa de los empleados, tiene en cuenta la evaluación del cargo y losa salarios en el mercado de trabajo y la posición de la organización ante estas dos variables.

También se encarga de la remuneración indirecta a través de los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización.

Se preocupa por mantener motivada la fuerza laboral para lograr un clima organizacional adecuado.

Maneja los criterios de Higiene y Seguridad dentro del ambiente de trabajo.

Procura mantener buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

Desarrollo de Recursos Humanos

Maneja los criterios de diagnóstico y programación, de preparación y rotación de la fuerza laboral.

Revisa el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones elevadas de la organización.

Desarrolla condiciones capaces de garantizar la excelencia organizacional mediante el cambio de comportamiento de los trabajadores.

Control de Recursos Humanos

Se preocupa por mantener una base de datos adecuada para suministrar información de la fuerza laboral disponible en la organización.

Mantiene una auditoria permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Dentro de los objetivos de cualquier organización que se inicia o ingresa en el mercado, y sobretodo cuando hablamos de medianas empresas, está la búsqueda de la estabilización, consolidación y posterior expansión de la organización y es allí donde entran los procesos de ARH a jugar un papel protagónico ya que los mismos deben impulsar los objetivos de la organización.

En una mediana empresa resulta primordial seleccionar el personal adecuado, capacitarlo, desarrollarlo y remunerarlo adecuadamente para poder contar con un recurso humano que se encuentre plenamente satisfecho con su puesto de trabajo y esto se traduzca en un mayor rendimiento y en un incremento de la productividad.

Los objetivos de la ARH están íntimamente relacionados con los objetivos de la organización, ya que se encarga de crear, mantener y desarrollar tanto a las personas como las condiciones de la organización que permitan alcanzar los objetivos propuestos, es decir, alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

En el entorno en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas venezolanas, existen necesidades particulares. Sus problemas de crecimiento, su relación con el mundo que las rodea y sus metodologías gerenciales requieren de pensamiento estratégico.

La pequeña y mediana empresa “se esta convirtiendo en el modelo de la nueva empresa y en un motor crucial del desarrollo económico y por ende, del bienestar social” (Viana, 1999).

Las Pymes venezolanas están comprometidas con la generación del trabajo, conocimiento, riqueza individual, prosperidad y bienestar colectivo, altos niveles de progreso económico-social y calidad de vida trascendente para todas las generaciones de venezolanos.

Al analizar la información según el valor agregado de la industria manufacturera por estrato de ocupación a nivel nacional, agrupando por sector en 1993, encontramos que la industria tradicional abarca la mayor cantidad de pequeñas y medianas industrias en

comparación con otros sectores. Esta industria comprende las siguientes empresas: alimentos, bebidas, tabaco, textil, vestuario, cueros y pieles, calzado, madera y corcho, muebles y accesorios (Palacios, 1999).

La forma en que se maneja o administra el recurso humano en las organizaciones es de vital importancia. Por ser las Pymes un área poco estudiada por la carrera de Relaciones Industriales y por constituir un campo de estudio interesante de ser analizado ya que su comportamiento es diferente al de las grandes organizaciones nos parece interesante conocer ¿Cuál es la situación actual de los procesos de la Administración de Recursos Humanos en las Pymes, específicamente en el sector manufacturero de calzado del Área Metropolitana de Caracas en el año 2005?. Esto se hará con la finalidad de: Diseñar un modelo de Administración de Recursos Humanos para las Pymes del Sector Calzado del Área Metropolitana de Caracas en el año 2004.

OBJETIVOS

Objetivo General

Definir cómo se desarrollan los procesos de la Administración de Recursos Humanos (provisión, mantenimiento, seguimiento y evolución, desarrollo, aplicación) en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de calzado ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas en el año 2005.

Objetivos Específicos

1. Describir las prácticas y políticas aplicadas a los procesos de (provisión, mantenimiento, seguimiento y evolución, desarrollo, aplicación) en las pequeñas medianas empresas.
2. Diseñar un modelo de Administración de Recursos Humanos para las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de calzado ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

MARCO TEORICO

Como un paso previo a comenzar a hablar sobre las pequeñas y medianas empresas (Pymes), es preciso aclarar que éstas representan un tipo de empresa que tiene ciertas particularidades. Entenderemos por empresa “la unidad de producción, que mediante la combinación de capital y trabajo elabora, transporta y/o distribuye productos entre los consumidores u ofrece servicios” (Palacios, 1999, p. 16).

1. Las Empresas Venezolanas

Es fundamental conocer cuáles son las características más importantes de las empresas venezolanas ya que éstas han determinado su desarrollo y han dejado marcas importantes en el medio en el cual han tenido que desenvolverse. A esta realidad no escapan las Pymes.

1.1. Características

Moisés Naim (1989), establece nueve rasgos que a su parecer caracterizan a las empresas venezolanas:

➤ **Jóvenes**

El hecho de que las empresas privadas existentes hayan sido de reciente creación hace que las personas que las fundaron todavía se mantengan activas en ella.

El proceso de sucesión de directores y gerentes tiende a ser muy complicado y traumático para las organizaciones, esto se complica cuando no ha habido una transición que lleve a la organización y a las personas involucradas a planificar y anticipar los efectos de la sucesión sobre las operaciones de las empresas. En Venezuela, no son muchas las organizaciones que le asignan algún esfuerzo sistemático a estos procesos (Naim, 1989).

➤ **Poco Competidas**

Las empresas venezolanas tienen entre sí una reducida presión competitiva y esto se relaciona con el reducido tamaño de los mercados locales. Pareciera que el tamaño de los mercados no es suficiente para acomodar el número de empresas necesario para que se de entre ellas un grado significativo de competencia (Naim, 1989).

Otros factores como las imperfecciones e insuficiencias del sistema legal, el bajo desarrollo de los mercados de capital, la relativa escasez de personas con preparación y experiencia en gerencia y el reducido tamaño de la comunidad empresarial, lo cual hace que haya múltiples interdependencias sociales, personales y familiares entre las empresas, inhibiéndolos de establecer nuevas empresas en sectores ya “ocupados” por sus familiares, socios o amigos. La combinación de estos factores con las políticas gubernamentales contribuye a limitar la competencia (Naim, 1989).

➤ **Enigmáticamente Rentables**

Un ambiente pequeño en el cual cualquier empresa tiene pocos competidores, pocos suplidores y con frecuencia un limitado número de clientes, hace que haya razones para que la organización trate de evitar que se disemine información sobre su desempeño financiero. Esta renuencia a divulgar los niveles de rentabilidad se basa en el hecho de que pueden ser considerados elevados y que, por tanto, proveedores, clientes, sindicatos y el Estado reaccionarán intentando disminuirlos y obtener más beneficios para sí (Naim, 1989).

➤ **Domésticas**

Las empresas venezolanas han evidenciado de forma general una incapacidad para vender sus productos fuera del país. Gran parte de nuestro sector industrial nació gracias a la política de sustitución de importaciones que no creó estímulos para que las empresas locales exportaran o iniciaran operaciones en otros países, sino que claramente desestimularon la adopción de estas estrategias de expansión empresarial (Naim, 1989).

➤ **Diversificadas**

A medida que las empresas crecen y maduran en sus operaciones, van añadiendo nuevos productos y hasta nuevos negocios completamente diferentes dentro de esa actividad empresarial. La falta de actividad exportadora y la limitación de tamaño de los mercados locales no dejan muchas alternativas para crecer salvo la diversificación (Naim, 1989).

➤ **Endeudadas**

La gran mayoría de las empresas venezolanas entran en la década de los 80 con una dotación de capital insuficiente para el volumen y la diversidad de actividades en las que están involucradas. Las condiciones económicas del país, el estímulo financiero del gobierno a las nuevas iniciativas empresariales y el fácil acceso a préstamos de la banca son algunos de los factores que permitieron que las actividades de las empresas crecieran mucho más rápidamente que el capital invertido por los accionistas de estas empresas (Naim, 1989)

De esta forma las empresas venezolanas presentan una estructura financiera caracterizada por los altos volúmenes de endeudamiento en los que han incurrido para compensar sus insuficiencias de capital.

➤ **Familiares**

Las empresas privadas venezolanas tiene un importantísimo componente familiar, sus principales accionistas y gerentes tienden a pertenecer a una misma familia. Mientras que en otros países la propiedad de una empresa y su manejo tienden a recaer en diferentes grupos de personas (accionistas y gerentes profesionales) en Venezuela esta separación se da con menor frecuencia. (Naim, 1989).

Lo usual en nuestro país es que los accionistas y sus familiares también se involucren directamente en el manejo de la empresa.

➤ **Organizativamente Rezagadas**

Las empresas venezolanas se han desenvuelto en un ambiente que inhibe el cambio y la modernización de su estructura organizativa. Dicha resistencia al cambio organizacional, que

contribuye a generar un cierto rezago entre la evaluación de la actividad empresarial y la evolución de la organización que la lleva a cabo también tiende a hacer poco efectivo el proceso de toma de decisiones.

Además, “la naturaleza familiar de las organizaciones privadas también constituye un freno a los intentos de cambio que podrían afectar a los gerentes que a su vez son miembros de la familia accionista” (Naim, 1989, p. 76).

➤ **Poco Venezolanas**

A pesar de ser esencialmente doméstica, la empresa privada venezolana tiene poco de venezolana. Nuestras empresas tienen una influencia extranjera determinante y no han tenido ni el tiempo ni los estímulos necesarios para desarrollar a fondo productos, procesos y otros enfoques empresariales más autóctonos (Naim, 1989).

2. Conceptualización de Pequeña y Mediana Empresa

No existe una definición única a nivel internacional. No obstante, generalmente se acepta que una Pyme se diferencia de una gran corporación o de una microempresa, mas en su tamaño, alcance y tipo, que en su naturaleza. Las Pyme suelen ser privadas, con fines de lucro, disponen de un personal relativamente limitado y tienen un nivel medio de ventas anuales.

PYME:

Según el Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001):

- **Pequeña Industria:** La unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de 11 trabajadores, ni mayor a 50 trabajadores.
2. Ventas anuales entre 9001 unidades tributarias y 100.000 unidades tributarias.

➤ **Mediana Industria:** La unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a 51 trabajadores, ni mayor a 100.
2. Ventas anuales entre 100.001 unidades tributarias y 250.000.

Además, tenemos que “la mediana empresa se puede encontrar en dos posibles sub-grupos, la mediana inferior caracterizada por generar empleo entre 21 y hasta 50 personas y la mediana superior, capaz de generar empleo entre 51 y hasta 100 trabajadores” (Palacios, 1999, p. 35).

Las pequeñas y medianas industrias (Pymes) venezolanas son el factor fundamental del aparato productivo nacional, constituyen organizaciones económicamente autónomas, modernas, eficientes, que se insertan efectivamente en el mercado global, utilizando la innovación y tecnología para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad en un marco ético y de respeto a las leyes.

A pesar que el entorno en el que se manejan las pymes venezolanas no ha sido el mas apropiado, bien sea por la recesion económica, la falta de incentivos u otros, estas lograron para el año 2000 un aporte de 13% al Producto Total Bruto y emplear a 55% de la población activa (www.funmrd.gov.ve/foros/documentos/fundes.doc)

La economía formal, conformada por los sectores industrial, comercio, servicio, agrícola y turismo, distribuyen a la población activa de la siguiente forma: el sector industrial, emplea históricamente a 500.000 personas, la artesanía y la microempresa a mas de un millón, quedando el resto ocupado principalmente en el sector de comercio y servicios, y una pequeña parte en la producción agrícola. (Corporación Andina de Fomento, 2001).

Otro acontecimiento que es sumamente importante, es la reducción del número de empresas que aportan al fisco, donde según cifras del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), este se redujo en un 7% desde diciembre del año 1999 hasta junio del año 2000. Por lo que se puede deducir que muchas empresas han tenido que cerrar sus puertas. (Corporación Andina de Fomento, 2001).

Igualmente, existe la preocupación de la ciudadanía venezolana, por la probabilidad de que estas cifras puedan aumentar, ya que el país en la actualidad está viviendo una situación delicada derivada no solo de la devaluación y el control cambiario, el incremento de las tasas de inflación y desempleo, ahuyentando la inversión privada (Corporación Andina de Fomento, 2001).

3. Características Fundamentales de la Pyme

La revista Debates IESA (1999) hace mención a algunas características que tienen las Pymes en Venezuela:

- Su principal debilidad es el mercadeo. El empresario a cargo de una Pyme desconoce donde están, que quieren, cuales son sus clientes y por que le compran.
- No tienen en la mayoría de los casos sistemas de administración eficientes ni estrategias de planificación financiera o fiscal, lo que representa un obstáculo en el acceso a los créditos bancarios.
- Tienen poca capacidad para contratar o entrenar personal calificado, pues no puede ofrecer las mismas remuneraciones y beneficios que las empresas más grandes.

3.1 Ventajas

Existen muchas formas de caracterizar a las Pymes, pero también podemos encontrar algunos factores que evidencian las ventajas de este tipo de empresa (Palacios, 1999):

- Dentro de la economía moderna, las Pymes han representado una de las principales fuentes generadoras de empleo a nivel mundial
- La atención más personalizada a sus clientes y procesos marca un nivel muy inferior de burocracia en comparación con las grandes empresas, que para ejecutar una acción

tienen que influir por una gran cantidad de canales y puntos de control, perdiéndose mucho tiempo en el proceso

- Con la gran diversidad de gustos dentro de la dinámica del mercado y su acentuado crecimiento, se empiezan a evidenciar nichos de mercado que pueden ser fácilmente atacados por las Pymes

Hay otra serie de ventajas ligadas a su tamaño, y las principales son:

- Líneas de comunicación cortas y directas: el contacto directo, cara a cara, entre los empleados y el gerente, hacen posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para dar y recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados con el establecimiento. La existencia de líneas de comunicación cortas y directas, hacen que la cantidad de interlocutores que participen sea menor, por lo que la probabilidad de que los mensajes sean tergiversados y malinterpretados al pasar de una persona a otra se reduce (Torres, 2000).
- La Ganancia como salario: uno de los incentivos que ofrece sobre todo la pequeña empresa a su propietario, si es el caso que el mismo maneja, trabajar en su directo provecho, ya que las ganancias que de las operaciones de la empresa se obtengan son la retribución financiera de su dueño (Torres, 2000).
- Contacto con empleados y clientes: como resultado de la estructura organizativa de las pequeñas y medianas empresas, se tiene el contacto directo entre gerentes y empleados, por lo que la interacción entre los mismos es mucho mayor que en las grandes corporaciones, haciendo mucho mas sencillo que estos conozcan las necesidades y aspiraciones de los que allí laboran. Igualmente, este tipo de organizaciones, ofrece la posibilidad de acercamiento y atención personalizada con la clientela (Torres, 2000).
- Autonomía: el pequeño negociante, esta directamente relacionado con todas las dediciones que afectan el funcionamiento de la empresa, por lo que puede decidir a su libre albedrío, incluso sobre la marcha (Torres, 2000).

- Tecnología: generalmente, están alertas para incorporar o mejorar la tecnología que mejor adecue a su situación y estrategias (Torres, 2000).

Existen dos concepciones respecto a la pequeña y mediana empresa, por una parte, una que propone que se le debe dar mayor soporte y apoyo a la gran industria, tomando en cuenta elementos como la eficacia de su producción, la capacidad competitiva en los mercados, entre otras cosas. La otra, plantea que se debe tomar más en cuenta a las pequeñas y medianas empresas, sobretodo a aquellas que son productoras de bienes y servicios con vocación al abastecimiento interno (Álvarez, 1983).

Al evaluar la primera de estas opciones, tenemos que pensar en la importación de ciertas tecnologías de producción desarrolladas en los países industrializados. También nos habla de que tenemos que pensar en lo que significa “reforzar la dependencia de los centros de creación tecnológica” (Álvarez, 1983, p. 51). Esta opción apunta a la disminución del empleo, una concentración de la producción un poco mayor y, una consecuencia importante también sería la desaparición de las pequeñas y medianas empresas que se verían envueltas y serían absorbidas por todo este proceso y por las grandes corporaciones e industrias.

La segunda vía, aun cuando no resuelve el problema o las implicaciones de esa dependencia tecnológica, asegura “la satisfacción de la demanda interna de bienes y servicios; incrementa el empleo... y se convierte en un elemento de primera importancia en la diversificación y desconcentración de la estructura industrial” (Álvarez, 1983, p. 51).

Con todo esto Álvarez (1983) nos dice que lo que se puede concluir es que para que nuestro país pueda desarrollarse satisfactoriamente es necesario que haya una unión entre la utilización de los grandes complejos industriales en aquellas ramas de la industria que así lo requieran, pero con un sólido y enorme apoyo a la pequeña y mediana empresa, ya que forma también parte importante del aparato productivo en Venezuela.

3.2 Aportes

La Pyme es fundamental para el proceso productivo en nuestro país y su aporte lo podemos ver en los siguientes aspectos (Álvarez, 1983):

- Representa la dimensión óptima para la producción de algunos bienes y servicios.
- Representa una dimensión adecuada cuando las condiciones del país no permitan la concentración industrial ni la producción a gran escala.
- Permite desarrollar regiones atrasadas del país cuando no existe la infraestructura requerida para la operación de unidades industriales de gran magnitud.
- Incorpora a la economía factores de producción que, en el mejor de los casos, serían subutilizados: pequeños capitales, recursos naturales de modesta magnitud, iniciativa y experiencia de ciertas personas.
- Es una fuente generadora de empleo y un instrumento de capacitación de mano de obra especializada; de cuadros medios y de dirección

El desarrollo de políticas y estímulo y protección a la pequeña y mediana industria por parte del Estado venezolano requiere, por una parte, que se conozcan en detalle las deficiencias que afectan al sector tanto en los aspectos administrativos, financieros, como en aquellos relacionados con la organización de la producción.

Por otra parte, es condición indispensable el establecimiento de criterios precisos en relación a lo que debe considerarse como pequeña y mediana industria para fines del otorgamiento de créditos y beneficios especiales.

Además, la Pyme debe conocer y aceptar la incertidumbre, ya que está inmersa dentro un mercado cambiante, y debe realizar no sólo productos de alta calidad, sino adecuados a los gustos de los consumidores, cómo afrontarlos y aprovecharlos, ya que es un mercado sumamente agitado y la Pyme debe ser ágil y organizarse si quiere subsistir.

3.3 Principales Necesidades

En cuanto a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas se pueden identificar básicamente 4:

1. **Financiamiento:** “Generalmente, la operación de cualquier unidad industrial, requiere capitales para resolver situaciones financieras, relacionadas con el giro normal o con planes de expansión y desarrollo. Un pequeño industrial necesita con mayor urgencia el capital, para incorporar una nueva maquinaria, aumentar la producción de sus equipos actuales, proveerse de materias primas, ofrecer condiciones de crédito a los distribuidores y consumidores, satisfacer requerimientos de nominas, etc” (Álvarez, 1983, p. 56).

La solución más frecuente es adquirir créditos tanto de proveedores como de instituciones financieras, cosa que generalmente se dificulta al nivel de pequeño industrial.

2. **Producción:** “El objeto de toda unidad industrial es la obtención de beneficios a través de la producción de bienes de buena calidad mediante la aplicación de técnicas adecuadas a la naturaleza del producto que se fabrica y las materias primas que se utilizan. La actividad productiva implica el uso racional de la maquinaria y los procesos que el conocimiento científico aporta a la industria” (Álvarez, 1983, p. 56).

La utilización de los recursos productivos es, evidentemente, una variable que depende de las disponibilidades de capital; sin embargo, algunas actividades pueden independizarse del problema financiero, como la organización de almacenes, distribución del equipo, mantenimiento preventivo, sistemas de organización de la producción, etc.

3. Distribución: “El proceso productivo se completa cuando los bienes son puestos al alcance de los consumidores. La función de comercialización comprende actividades como: determinación de demanda, ubicación de consumidores, precios de venta de los productos, cambios en el consumo y tendencias de la demanda de períodos futuros” (Álvarez, 1983, p. 57).

Por las características señaladas anteriormente, para el pequeño y mediano empresario resulta sumamente difícil dominar los mecanismos de comercialización, más aún si hablamos de mercados de exportación.

4. Recursos Humanos: “El recurso humano representa el elemento decisivo para la operación eficiente de cualquier unidad organizacional. Sin recursos humanos capacitados no es posible la dirección y administración de las empresas y mano de obra calificada. Un caso común a todos los países en desarrollo es la escasez de mano de obra calificada, lo que supone una dificultad especial para las pequeñas empresas que tienen que competir con la gran industria para lograr los servicios de los operarios calificados; pero con frecuencia no

pueden atraer o retener a estos operarios con los salarios y condiciones de empleo que pueden ofrecer” (Álvarez, 1983, p. 57).

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF), los obstáculos que enfrentan las Pymes venezolanas por el lado de los insumos son:

- Dificultad para alcanzar economías de escala y economías de tamaño, lo que las excluye del acceso a mercados, puesto que no pueden ser un exportador o proveedor permanente (Prado G y Millar Tomas, Corporación Andina de Fomento. Hacia un plan de apoyo integral para la Pyme. www.caf.com/mh/attach/o/default/pyme.pdf)
- Pasivos y Patrimonios: percepción de mayor riesgo, mayores costos de transacción e intermediación, desconocimiento del riesgo por parte de los intermediarios financieros. El capital es propiedad de empresas familiares. (Prado G y Millar Tomas, Corporación Andina de Fomento. Hacia un plan de apoyo integral para la Pyme. www.caf.com/mh/attach/o/default/pyme.pdf)
- Innovación y tecnología: restricciones presupuestarias y limitaciones al acceso de fuentes de información imposibilitan el desarrollo de tecnología y adopción de nuevos métodos de producción; además existen deficiencias en la calificación de los recursos humanos. (Prado G y Millar Tomas, Corporación Andina de Fomento. Hacia un plan de apoyo integral para la Pyme. www.caf.com/mh/attach/o/default/pyme.pdf)
- Insumos de producción: compra de pequeñas cantidades impide alcanzar y mantener calidad y precios similares a los de las empresas grandes. (Prado G y Millar Tomas, Corporación Andina de Fomento. Hacia un plan de apoyo integral para la Pyme. www.caf.com/mh/attach/o/default/pyme.pdf)

- Deficiencias en gerencia: por lo general quien lideriza la empresa es un buen técnico pero que no tiene las habilidades y conocimientos sólidos para administrar y vender su producción (Prado G y Millar Tomas, Corporación Andina de Fomento. Hacia un plan de apoyo integral para la Pyme. www.caf.com/mh/attach/o/default/pyme.pdf)

Igualmente, por el lado de los productos se encuentran:

- Limitaciones para competir en licitaciones públicas o privadas de gran tamaño. Los limitados canales de distribución dificultan la entrega de productos. Además, muchas veces no existen posibilidades de producir y entregar volúmenes de producción en un momento o plazo determinado. (Prado G y Millar Tomas, Corporación Andina de Fomento. Hacia un plan de apoyo integral para la Pyme. www.caf.com/mh/attach/o/default/pyme.pdf)
- La capacidad para incursionar en los mercados internacionales representa, inicialmente costos fijos relativos altos, además para enfrentar la fuerte competencia, se debe contar con estrictos sistemas de control de calidad, uniformidad y homogeneidad en la entrega del producto. (Prado G y Millar Tomas, Corporación Andina de Fomento. Hacia un plan de apoyo integral para la Pyme. www.caf.com/mh/attach/o/default/pyme.pdf)

Uno de los problemas más graves que siempre ha tenido nuestro país es el de capacitación y formación de sus recursos humanos, no sólo a los niveles de educación superior y media, sino en lo referente a la formación técnica y el perfeccionamiento de los trabajadores en las diferentes áreas (Álvarez,1983).

Si además tomamos en cuenta que el recurso humano es uno de los más importantes y decisivos factores que nos pueden permitir lograr los objetivos de cualquier unidad organizacional, y “si recordamos la alta proporción del componente trabajo, en la forma del valor agregado, en el estrato pequeña industria, podremos inferir la gravedad de tal problemática para el sector” (Álvarez, 1983, p. 79).

4. Políticas Dirigidas a las Pymes

Según Rosales (2000), las políticas públicas dirigidas a las pymes se dividen en tres categorías:

- Las que hacen énfasis en la inversión estatal, que abarca las medidas gubernamentales para obligar a las empresas grandes a adquirir bienes y servicios ofrecidos por las pymes. Otra forma de inversión estatal, es la de financiamiento directo con preferencias en las tasas de interés y en los periodos para el repago de los créditos.
- Las que incentivan el rol del mercado tutelado por el Estado, en este caso, la intervención del Estado en menor y esta orientada a facilitar e incentivar el desarrollo de mecanismos de ayuda a las empresas pequeñas por parte de las empresas grandes.
- Las que reducen la intervención del estado, esta modalidad propone la consecución de la ayuda de las pymes en las fuerzas del mercado.

Así mismo, según este autor, además de existir diversas modalidades de intervención por parte del Estado, estas tienen diferentes alcances, definidos en base a las áreas donde se les presta ayuda a las pymes, las cuales son: ayuda técnica, en mercadeo y financiera.

Dependiendo de numerosos factores como: modalidad de política pública, condición particular de la empresa, situación del sector industrial específico, entre otros, la ayuda tendrá un carácter limitado.

5. Intervención del Gobierno de Venezuela en el Desarrollo de la Pyme

Desde hace algunos años, el gobierno de Venezuela, ha mostrado un interés especial por el desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa, esto, basado en la importancia que ha tomado dentro del sector industrial.

En el año 2001, el gobierno propuso la adopción del programa japonés para el desarrollo de las pymes en Venezuela, este programa propone la ayuda técnica y de mercadeo para las pequeñas empresas, por parte de las empresas ligadas o no accionariamente a estas. Este programa ha tenido un gran éxito en Japón, gracias a la homogeneidad cultural e histórica de la población, que hace que los valores de la reputación y el temor al castigo estén profundamente arraigados, además del sostenido crecimiento económico que ha tenido el país, lo que facilita las relaciones cooperativas entre las empresas, así como la concentración geográfica de las empresas que conforman redes de producción local y la estructura legal, que permite a las grandes empresas subcontratar actividades cancelando costos de mano de obra inferiores. (Rosales, 2000)

Otra de las medidas tomadas, es la asignación de partidas del Presupuesto Nacional a Instituciones Financieras del Estado, cuya actividad principal es otorgar créditos a pequeñas y medianas empresas, tal como lo establece la ley de presupuestos para el año 2002, donde se les asigna un aporte de 1.2 billones de bolívares (Rosales, 2000).

6. Instituciones Venezolanas y Organismos Internacionales Vinculados a la Pequeña y Mediana Empresa.

Cámaras que agrupan a las pymes:

- Federación de Artesanos, Pequeños y Medianos Industriales de Venezuela (FEDEINDUSTRIA)
- Cámaras Regionales de Industria y Comercio.
- Fondos Regionales de Industria y Comercio.
- Otras asociaciones empresariales sectoriales.

Entes financieros del Estado:

- Fondo de Crédito Industrial (FONCREI)
- Corporación de desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA)
- Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Industria (SOGAMPI)
- Fondos Regionales de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.
- Banco de Comercio Exterior (BANCOEX)
- Banco de La Gente Emprendedora (BANGENTE/BANCO DEL CARIBE)
- Banco del Pueblo.
- Banco de la Mujer.

Instituciones científicas y tecnológicas

- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT)
- Fundación CIEPE/FUNDECO.
- Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (FUNINDES/USB)
- Universidades Nacionales.

Otras Instituciones:

- FIM – productividad.
- Centro de Productividad y Calidad del estado Carabobo (CEPROCA)
- Fundación Parque Tecnológico Barquisimeto (TECNOPARQUE)
- Consepyme.
- Fundación Eugenio Mendoza.
- Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA)

Organismos Internacionales:

- Comisión de la Comunidad Europea (CEE)
- Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)
- Sistema Económico para Latinoamérica (SELA)
- Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID)

7. Pymes venezolanas y el Sector Calzado

La industria del calzado en Venezuela se desarrolla después de la segunda guerra mundial, que es cuando llegan al país inmigrantes especializados en el área (Ramírez, 1999).

Después con la implantación del modelo de sustitución de importaciones desde 1960 a 1969 se entra en un proceso de transformación político y económico en el país. Durante ese tiempo la industria del calzado creó nuevos establecimientos. El sector calzado disfrutó de una situación muy privilegiada con respecto a otros sectores de la industria manufacturera, ya que el gobierno de ese periodo se preocupó de protegerla esperando que este sector creciera y alcanzara un mayor nivel de desarrollo, dentro de la industria nacional (Ramírez, 1999).

“La década de los sesenta permitió al sector colocarse en los primeros sitios de la producción nacional de productos no tradicionales y pasa a ser considerada como una fuente importante de empleo (Ramírez, 1999, p. 13).

Para los años setenta, el explosivo crecimiento de la industria Petrolera originó un enorme caudal de ingresos fiscales lo que provocó la canalización de parte de estos recursos hacia la producción y la industrialización. Entonces las pequeñas y medianas empresas del calzado tuvieron oportunidad de acceder a tecnologías novedosas formando un mercado con alto grado de competitividad, debido a su capacidad instalada, a su capacidad de absorción de mano de obra y a su ritmo de producción y a la continuidad en las políticas proteccionistas implantadas por los gobiernos de esa época (Ramírez, 1999).

Las políticas aplicadas durante el primer gobierno de Carlos Andrés Pérez (1973-1978) basadas en controles de precios, afectaron a la industria del calzado, ya que limitaban la rentabilidad de las inversiones, provocando así una caída de la producción en un 25%. Ya para el año 1978 con la recesión económica nacional, comenzó el proceso de desaceleración en la dinámica productiva del sector (Ramírez, 1999).

En 1980 se observa que el ritmo expansivo que venía experimentando la industria del calzado disminuye progresivamente; esta disminución se produce por la debilidad de la demanda de productos fabricados en Venezuela, los problemas financieros y la competencia externa. En 1982 la industria del calzado representó el 16% del total de las industrias

tradicionales, lo cual la convierte en un factor muy importante para la economía venezolana (Ramírez, 1999).

En el año de 1983 a raíz de la devaluación del bolívar frente al Dólar, se estableció un régimen de cambio diferencial, comenzando con esto los grandes problemas de la industria del calzado, ya que se generó una contracción en la demanda. Se produce una escasez de la materia prima, ya que aumenta la exportación de los cueros venezolanos, esto produce incremento de los precios del producto final. Tenemos que entre 1981 y 1985 se produjo el cierre del 15% de las fábricas existentes, que no pudieron hacerle frente a la crisis económica (Ramírez, 1999).

A partir de 1989 con el ajuste económico del Presidente Pérez, las políticas cambiarias y comerciales sufrieron modificaciones. Dentro del marco de la política comercial instrumentada en 1989, se eliminan los permisos, licencias y prohibiciones existentes sobre los bienes de exportación, excepto los incluidos en la cesta básica. Se elimina el bono de exportación como incentivo fiscal y en su lugar se establece una tasa de crédito fiscal del 30% para todos aquellos bienes que tengan un mínimo de 30% de valor agregado nacional con algunas excepciones. En 1990 se reforma parcialmente el Reglamento de la Ley de Incentivos a las Exportaciones, reduciéndose el crédito fiscal a un 5% para los bienes exportables con VAN entre 30 y 90%. Hay que mencionar que en 1990 Venezuela ingresa al Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT). En cuanto a las importaciones se elimina el 75% de las restricciones a la importación y el 70% de las licencias de importación (Ramírez, 1999).

Para ese año el sector industrial fue uno de los más afectados por la recesión económica, experimentando una contracción general, ya que la estructura de costos de muchas empresas se vieron fuertemente afectadas por la devaluación de la tasa de cambio que sumado a las limitadas posibilidades de exportación, con una demanda interna deprimida, condujeron a una caída más pronunciada de sus productos y un aumento de precios de mayor significación. Entre 1990 y 1992 la industria manufacturera logra recuperarse de la contracción de 1989, creciendo a una tasa promedio del 7.4% anual (Ramírez, 1999).

Para el periodo de 1989-1992 la industria manufacturera creció en un 6.2%, a nivel de sectores se observa que no todas las ramas industriales crecieron, las industrias de mayor crecimiento en el periodo 1988-1992 fueron: Calzado 23.6%; Metales no Ferrosos 25% y Productos Químicos 27.2% (Ramírez, 1999).

Después de la Apertura Comercial en 1989, la industria del calzado presentó un crecimiento de un 18.4% hasta el año de 1992. A partir de 1993 comienza el decrecimiento de la producción en la industria ese año en un 10%, podríamos notar que después de la apertura la industria aumentó su participación en la producción nacional en un 1% anual, hasta 1992 (Ramírez, 1999).

Entre 1994 y 1995, las importaciones aumentaron considerablemente, resultaban más baratos por la sobrevaluación del bolívar los zapatos traídos de afuera que los fabricados en Venezuela. Esto produjo a finales de los noventa una gran crisis en el sector calzado, incrementada por el contrabando, subfacturación, subconteo, los problemas de marca y patente y dumping (Ramírez, 1999).

Hay que mencionar que en 1995 el gobierno dejó de comprar calzado nacional y prefirió importar el calzado destinado a los militares y a las escuelas, lo cual también influyó en la reducción de la producción del sector (Ramírez, 1999).

Para el año de 1996 en el sector calzado una de las causas del cierre de muchas empresas del sector fue la declaración de quiebra del consorcio Rocky-Ruler que habían invadido el mercado nacional con más de 180 tiendas las cuales se proveían con producción netamente nacional a bajos precios, pero al declararse en quiebra, no cancelaron sus compromisos con muchas pequeñas y medianas empresas del sector, las cuales tuvieron que cerrar sus puertas, ya que la mayor parte de su producción era destinada a abastecer esta cadena de tiendas (Ramírez, 1999).

Presentando tanta dificultad por el dumping, el sector calzado a través de la Cámara Venezolana de Industriales del Calzado (CAVENIC) y la Asociación Nacional de la Pequeña

y Mediana Industria del Calzado en octubre de 1996 solicitaron ante el Ministerio de Industria y Comercio la apertura de una investigación por presunto dumping, así como la imposición de derechos antidumpings provisionales y definitivos, sobre las importaciones de calzado con la parte superior (corte) de caucho o de plásticos, correspondientes a varios Códigos Arancelarios con respecto a Calzado con la parte superior (corte) de cuero natural, artificial o regenerado, originarios de la República Popular de China (Ramírez, 1999).

Los resultados de la investigación determinaron una Resolución Conjunta de los Ministerios de Hacienda y Fomento # 3.141 y 2.611, respectivamente, de fecha 19 de Julio de 1998, publicada en la Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela # 36.007 de fecha 25 de Julio de 1998, que señala que:

Las personas que importen productos similares a aquellos que hayan sido sometidos a derechos antidumping o compensatorios provisionales o definitivos, deberán presentar el certificado de origen correspondiente ante la aduana de destino habilitada para la respectiva operación de importación, con el objeto de demostrar que tales productos no están sujetos a las medidas en referencia

Con esta decisión el sector calzado adquiere protección para continuar produciendo dentro de un marco regulatorio que le garantiza cierta estabilidad, y a raíz de esta normativa en los actuales momentos se habla de una recuperación del sector (Ramírez, 1999).

Hay que mencionar que en el año 1998 la aparición de la cadena de Tiendas Grafitti como importador de calzados a bajos costos afecto profundamente al sector. A partir de ese año muchas empresas cerraron sus puertas, ya que los precios ofrecidos por Grafitti eran casi al nivel de costos del calzado venezolano (Ramírez, 1999).

Para el año de 1999 los industriales iniciaron una demanda de dumping contra la Republica Popular de China, el caso fue ganado por el sector calzado, pero las autoridades aduaneras no aplicaron las medidas a favor de los venezolanos que eran una sobretasa arancelaria que iba desde un 48% a un 316%, de acuerdo al producto y el precio de la mercancía, por lo que observamos para ese año que las importaciones se incrementaron hasta subir por encima de los 25 millones de pares a pesar de esta medida. (Ramírez, 1999).

El Presidente de la Cámara Venezolana del Calzado indica que para el año 2000 el 53% del calzado que ingreso a nuestro país tenia como origen Panamá aun cuando sabemos que ese país no tiene tradición como fabricante de este producto. Como consecuencia la industria local sufre hoy la peor crisis. Apenas uno de cada seis zapatos es fabricado en el país (Ramírez, 1999).

7.1. Mercado Laboral

La mano de obra del sector calzado tiene sus orígenes en la inmigración europea. La mayor parte de la mano de obra de este sector es calificada y semi-calificada, especialmente los que participan en la producción de zapatos finos (costurero, montador y soleteado). Por lo que este tipo de mano de obra, representan uno de los costos mas importantes dentro del sector calzado y se ha disminuido en un 40% en los últimos años, debido a las diferentes devaluaciones que ha sufrido la moneda (Ramírez, 1999).

Los costos de la mano de obra de este sector son cada día mas elevados por la escasez de mano de obra especializada, y las imposiciones de la nueva ley Orgánica del Trabajo. En el sector calzado el costo de la mano de obra ocupa entre un 15% y 20% del costo total (Ramírez, 1999).

7.2. Insumos

Se define como insumos aquellos bienes primarios y semielaborados que se utilizan en el proceso productivo de los bienes finales. Los productos intermedios del sector son muy variados debido a que el producto final no es homogéneo, porque va desde el calzado elegante

(de vestir) hasta calzados deportivos. La materia prima principal usada la constituye el cuero de origen animal, dependiendo de su utilización y variedad del calzado. También hay calzados que se fabrican de Semi-piel y plástico.

Los productos en su mayoría son nacionales y una pequeña parte son importados. Tenemos en los insumos: Piel, Semi-piel, Plástico, Colorantes Importados, Pega e Hilos (Ramírez, 1999).

En lo que se refiere al cuero, la industria ha presentado problemas a raíz de la devaluación de la moneda, que ha traído consigo que los cueros venezolanos sean altamente cotizados en los mercados internacionales, lo que conlleva a un alza en los costos de producción y a su vez un incremento en el producto final de la producción local (Ramírez, 1999).

“Hay que destacar que el sector del cuero (tenerías) es oligopólico, porque es manejado por cuatro grandes consorcios: Unión, La Concordia, Rubio y 1ro. de Octubre” (Ramírez, 1999, p. 36).

Los otros insumos, como lo son los hilos, goma, suela, plástico; son ofrecidos por fabricantes y comerciantes altamente competitivos entre si, lo cual representa una ventaja para el sector (Ramírez, 1999).

7.3. Recursos Humanos del Sector Calzado Venezolano

La capacitación que recibe el sector calzado se realiza en las mismas empresas ya que no existen instituciones que califiquen a la mano de obra, lo cual genera que el empresario entrene al personal dentro de la misma empresa, generando costos adicionales de tiempo e inversión. A nivel técnico tampoco existen instituciones donde el personal pueda capacitarse en los distintos puntos de la cadena de producción del calzado. La mayor parte de la mano de obra calificada provenía de Europa pero debido a la situación económica que atraviesa el país muchos han regresado a sus países, afectando a la industria (Ramírez, 1999).

7.4. Recursos de Capital

Este sector cuenta con limitantes para la obtención de recursos de capital, ya que no es considerado muy rentable por los inversionistas, por lo cual obtener créditos para ampliar sus industrias y explorar nuevos mercados está bastante limitado, ya que tienen dificultades para acceder a fuentes de financiamiento (Ramírez, 1999).

Hay que tomar en cuenta que la mayor parte de este sector está conformado por pequeñas y medianas empresas, y para ellos es difícil la posibilidad de llevar a cabo las inversiones necesarias para renovar sus equipos con nueva tecnología, para así poder competir en el mercado internacional (Ramírez, 1999).

Después de la apertura el Estado no fomentó esquemas de financiamiento hacia este sector que le permitiera a los empresarios tener acceso a fuentes de financiamiento (Ramírez, 1999).

Para este sector a nivel de la pequeña y mediana industria, el obtener financiamiento privado tiene muchas limitantes, entre ellas: falta de garantías o avales para el crédito, debido a que tienen una excesiva dependencia con respecto al capital propio, las constantes variaciones de la tasa de interés, ya sea para créditos a corto y largo plazo (Ramírez, 1999).

7.5. Recursos Tecnológicos

En cuanto a los recursos tecnológicos con que cuenta el sector, podemos mencionar que no es una ventaja, ya que la mayoría de los equipos que conforman la industria no han sido renovados motivado a los problemas de financiamiento de la industria y a la reducción de la demanda hacia este sector. En algunas industrias se han adquirido equipos modernos para la fabricación de zapatos, pero son pocas las Empresas, la mayoría cuenta con equipos ya han superado la vida útil de los mismos.

“Tenemos que el parque industrial está conformado por las maquinarias tradicionales que elaboran los zapatos de cuero y las modernas de inyección de plástico que elaboran los zapatos deportivos” (Ramírez, 1999, p. 48).

A nivel mundial existen maquinarias robotizadas para la manufactura del mismo, apartando el trabajo artesanal. Las maquinarias utilizadas en la actualidad por el sector no son las más modernas, pero están adecuadas a las capacidades productivas del sector (Ramírez, 1999).

7.6. Condiciones de la Demanda

La demanda venezolana del calzado depende directamente del nivel de ingresos de la población, el cual actualmente se encuentra bastante deteriorado y como consecuencia de ello busca adquirir zapatos de calidad similar o menor al ofertado por la industria nacional, pero a un menor costo, por lo que la mayor parte de la demanda nacional ha sido desplazada por la demanda de calzados importados. Entre los consumidores finales del producto tenemos que las familias de ingresos medios destinan poco de su ingreso para comprar zapatos de cuero, las familias de altos ingresos no tienen mayor influencia en la demanda ya que compran calzado importado, la mayoría de la población reconoce que el calzado venezolano es de buena calidad pero por lo elevado de sus precios lo consideran un bien de lujo, el cual compran una vez satisfechas todas sus necesidades básicas (Ramírez, 1999).

Tenemos que las industrias conexas por no contar muchas veces con las pieles adecuadas obliga a los empresarios a importar principalmente de Italia y así crear una desventaja en cuanto a costos ya que hay que incluir en el costo gastos de fletes aduaneros, transporte e impuestos, lo que hace al producto menos competitivo a nivel nacional e internacional. También afecta al sector el cual esta integrado en su totalidad por pequeños y medianos empresarios los cuales no demandan grandes cantidades de insumos por sus bajos niveles de producción (Ramírez, 1999).

8. Administración de Recursos Humanos

En las empresas venezolanas desde hace pocos años es que se comienza a pensar de manera estratégica en los recursos humanos, tratando de integrar esta función con el resto de la organización y con sus objetivos a largo plazo (Garby y Piñango, 1989).

Las empresas se organizan de formas muy diversas para mantener a su personal. Existen empresas que tienen muy estructurada la función de recursos Humanos pero hay otras que carecen de un departamento específicamente encargado de los asuntos de personal. Formas tan diferentes de organización están asociadas a las necesidades específicas de cada empresa. Una empresa pequeña tiene necesidades muy distintas a las de una gran empresa (Garby y Piñango, 1989).

En esta investigación tomaremos como guía el modelo de Administración de Recursos Humanos elaborado por Idalbeto Chiavenato y es a la luz de éste que veremos cómo se dan en las pequeñas y medianas empresas que estudiaremos:

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 2003, p. 165).

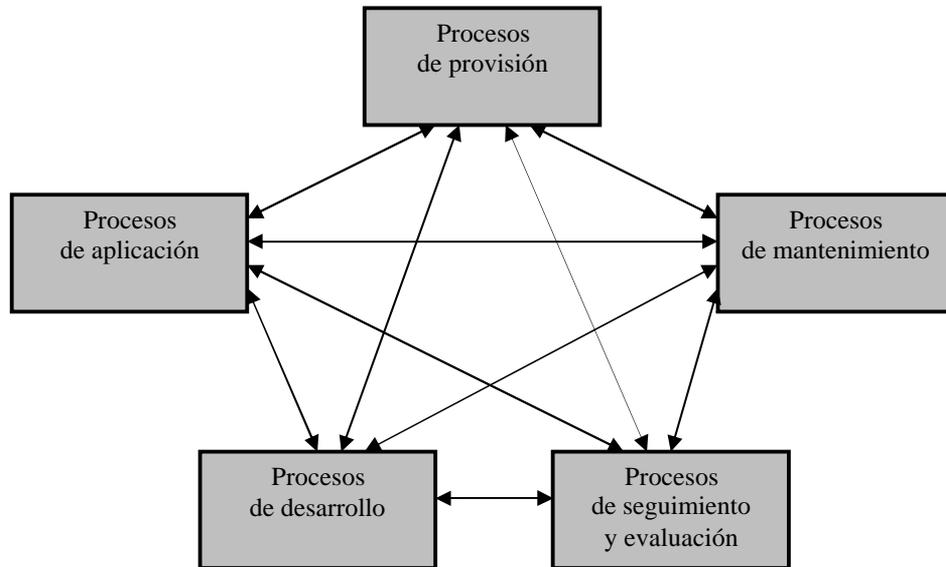
Para la ARH no hay leyes ni principios universales. La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes y de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización (Chiavenato, 2003).

La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, compensarlas y controlarlas, en otras palabras administrarlas, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (Chiavenato, 2003).

Según lo planteado por Chiavenato (2003) los principales objetivos de la ARH son:

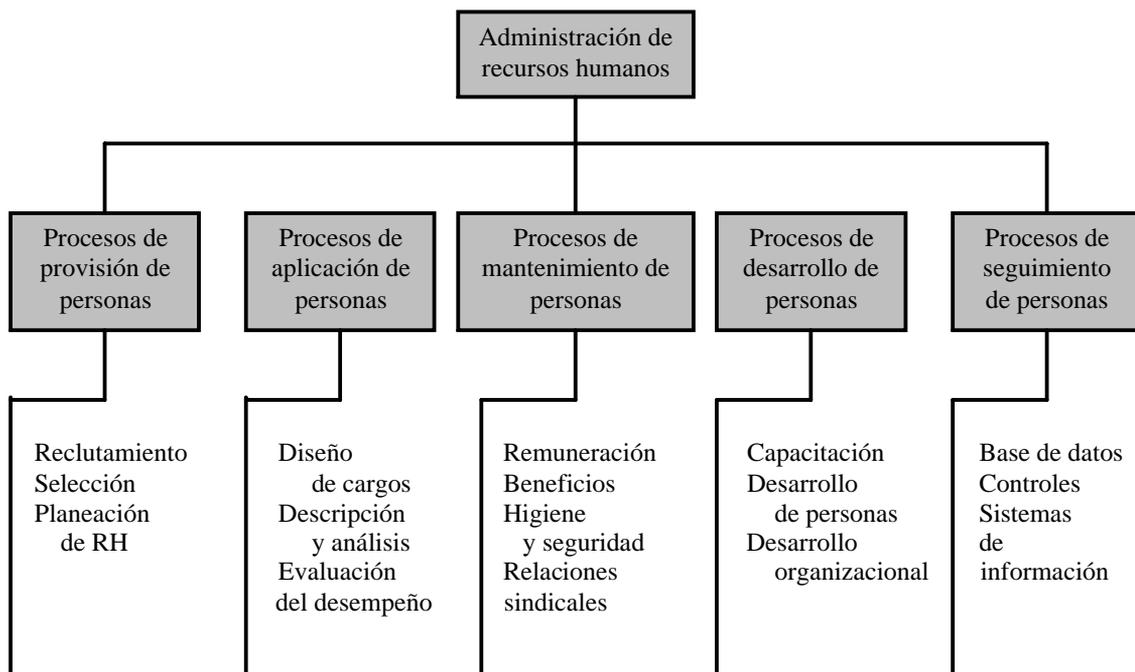
- Crear, mantener y desarrollar personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para lograr los objetivos que se plantea la organización
- Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan el desarrollo pleno de las personas, su satisfacción y el logro de sus objetivos individuales
- Alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles en la organización

Los procesos fundamentales en la Administración de Personal son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal (Chavenato, 2003).



Tomado de: Chiavenato 2003. Administración de Recursos Humanos, p. 160.

Dentro de estos procesos podemos encontrar una serie de sub-procesos que permiten analizar éstos en detalle.



Tomado de: Chiavenato 2003. Administración de Recursos Humanos, p. 161

8.1. Proceso de Provisión de Personas

Los procesos de provisión están relacionados con el suministro de personas a la organización.

8.1.1. Reclutamiento

El reclutamiento, tomando como base las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de la organización, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación de las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán a las personas que serán los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2003).

El reclutamiento exige una planeación bien estructurada y rigurosa, basándose principalmente en tres grandes fases: personas que la organización necesita, lo que el mercado puede ofrecerle y los medios que ésta va a manejar para hacerlo (Chiavenato, 2003).

De ahí pueden derivarse tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y los medios que se van a utilizar (Chiavenato, 2003).

8.1.1.1. Investigación Interna

Se refiere a la verificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber qué es lo que se requiere de inmediato y además si la organización tiene planes futuros de crecimiento o desarrollo, lo cual significaría nuevos aportes de recursos humanos (Chiavenato, 2003).

Este debe ser un proceso continuo y debe tomar en cuenta todas las áreas y niveles de la organización para conocer las necesidades de personal, el perfil y las nuevas características que los nuevos miembros deben tener (Chiavenato, 2003).

8.1.1.2. Investigación Externa

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a su análisis y estudio. Aquí tenemos dos aspectos fundamentales, la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento (Chiavenato, 2003).

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con unas características definidas. Por supuesto que esta segmentación debe hacerse de acuerdo a los intereses de la organización. Cada segmento tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y, en consecuencia, debe estudiarse de manera diferente (Chiavenato, 2003).

Otro problema fundamental de la organización es localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas los esfuerzos de comunicación y atracción, representan los objetivos en los que van a incidir las técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2003).

8.1.1.3. Medios de Reclutamiento

Hasta ahora se ha planteado que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los diferentes mecanismos de reclutamiento. También se verificó que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna otra empresa) o disponibles (desempleados). Esto explica los dos medios de reclutamiento: interno y externo (Chiavenato, 2003).

8.1.1.3.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando “implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, esto trae como consecuencia un procesamiento interno de los recursos humanos” (Chiavenato, 2001, p. 221).

En este tipo de reclutamiento, la empresa intenta llenar determinada vacante a través de la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal) (Chiavenato, 2003).

Entre las ventajas que ofrece este reclutamiento podemos mencionar:

- Es más económico para la empresa ya que evita gastos en avisos de prensa por ejemplo o en otras técnicas de atracción de candidatos, costos de admisión, entre otros
- Es más rápido ya que evita las demoras que implica un reclutamiento externo como la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar un período de preaviso en su actual empleo, etc
- Tiene un mayor índice de validez y seguridad ya que se conoce al candidato, se le evaluó durante un período y no necesita de un período de integración a la organización o inducción sobre la misma. El margen de error se reduce considerablemente
- Es una gran fuente de motivación para los empleados porque hace que éstos vean posibilidades de progresos en la organización
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia en el personal

8.1.1.3.2. Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando “examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas” (Chiavenato, 2001, p. 221)

El reclutamiento externo tiene también una serie de ventajas:

- Trae nuevas experiencias a la organización, ocasiona la entrada de ideas nuevas, diferentes enfoques y una revisión de la manera en que son llevados los asuntos dentro de la empresa
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, lo cual no significa que la empresa va a dejar de hacer este tipo de inversiones de ahí en adelante

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobretodo en aquellas empresas que tienen una política de recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa

8.1.1.3.3. Reclutamiento Mixto

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse (Chiavenato, 2003).

Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima. Por otra parte siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le pueda parecer mejor (Chiavenato, 2003).

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, muchas empresas han preferido el reclutamiento mixto, es decir, una combinación de fuentes tanto internas como externas de recursos humanos (Chiavenato, 2003).

8.1.2. Selección

Al reclutamiento corresponde “atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige” (Chiavenato, 2001, p. 238)

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico sino también un pronóstico respecto a estos dos aspectos (Chiavenato, 2003).

El proceso de selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección (Chiavenato, 2003).

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

8.1.2.1. Técnicas de Selección

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo (Chiavenato, 2003).

Entre las principales técnicas de selección podemos mencionar:

➤ **Entrevista de selección**

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, mediana y grandes empresas. Aunque no posea bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato (Chiavenato, 2003).

Como todo proceso de comunicación la entrevista padece de muchos males (ruido, omisión, entre otros). Para disminuir estas limitaciones, se ha tratado de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso de entrevista (Chiavenato, 2003).

➤ **Pruebas de conocimiento o de capacidad**

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de

conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para realizar ciertas tareas

➤ **Pruebas psicométricas**

Son un “conjunto de pruebas que se aplica a las personas para preciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc (Chiavenato, 2003, p. 261).

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. El resultado de la prueba psicométrica de una persona se compara con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa de personas, y se expresa en percentiles (Chiavenato, 2003).

En tanto las pruebas de conocimientos o de capacidad miden la capacidad de realización de una persona, las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales (Chiavenato, 2003).

➤ **Pruebas de personalidad**

“Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos)” (Chiavenato, 2003, p. 266).

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, reciben el nombre de psicodiagnósticos. Son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, motivaciones, etc (Chiavenato, 2003)

➤ **Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Tiene como punto de partida el drama, que significa reconstruir en un contexto dramático el aquí y el ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y

analizar. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles (Chiavenato, 2003).

8.2. Proceso de Aplicación de Personas

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo (Chiavenato, 2003).

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, entre otros (Chiavenato, 2003).

8.2.1. Descripción de Cargos

La descripción del cargo es “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa” (Chiavenato, 2003, p. 331).

8.2.2. Análisis de Cargos

Después de la descripción sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante (Chiavenato, 2003).

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada (Chiavenato, 2003).

8.2.2.1. Requisitos Básicos para Desempeñar el Cargo

Hay cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo (Chiavenato, 2003).

➤ **Requisitos intelectuales**

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes (Chiavenato, 2003):

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

➤ **Requisitos físicos**

Tiene que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos (Chiavenato, 2003).

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

➤ **Responsabilidades implícitas**

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones (Chiavenato, 2003):

- Supervisión de personal
- Material, herramientas, equipos
- Dineros, títulos, valores
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

➤ **Condiciones de trabajo**

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores (Chiavenato, 2003):

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

8.3.3. Evaluación del Desempeño

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2003, p. 357).

8.3.3.1. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa. Entre sus objetivos principales se pueden mencionar (Chiavenato, 2003):

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado

8.3.3.2. Métodos de Evaluación del Desempeño

➤ **Método de las escalas gráficas**

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores,

seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar (Chiavenato, 2003).

➤ **Método de elección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante fases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. Encada bloque de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación de “elección forzada” (Chiavenato, 2003).

➤ **Método de investigación de campo**

Método desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones (Chiavenato, 2003).

➤ **Método de incidentes críticos**

Este método “se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso)” (Chiavenato, 2003). El método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy. Negativas. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica mientras que las negativas deben corregirse y eliminarse.

8.3. Proceso de Mantenimiento de Recursos Humanos

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato, 2003).

8.3.1. Compensación

Compensación es “el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales” (Chiavenato, 2003, p. 409).

La compensación incluye la remuneración en todas sus formas, y es probablemente la razón principal por la que las personas buscan un empleo. Desde el punto de vista de cada persona resulta casi una necesidad vital, ya que el pago es lo que les permite a las personas satisfacer sus necesidades y las de sus familias (Chiavenato, 2003).

En una organización las estructuras de salarios deberán ser justas en cuanto a los demás cargos de la propia organización y respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo (Chiavenato, 2003).

8.3.1.1. Evaluación y Clasificación de Cargos

La evaluación de cargos es un método de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización (Chiavenato, 2003).

“La evaluación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo frente a los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa para permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización, y neutralizar cualquier arbitrariedad” (Chiavenato, 2003, p. 416).

Según los resultados de la evaluación los cargos pueden clasificarse en clases de cargos, esto busca facilitar la administración salarial y permite que cada clase de cargo reciba un tratamiento genérico en términos de salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas, entre otros (Chiavenato, 2003).

La clasificación de cargos es elaborada de manera arbitraria. Para establecer los salarios, las series se dividen en grados o grupos de cargos (clases de cargos) a los que se atribuyen bandas de salarios con límites máximos y mínimos. Al final cada clase tiene su propio grado de importancia y todos los cargos contenidos en ella tienen igual tratamiento (Chiavenato, 2003).

8.3.1.2. Investigación Salarial

La administración de salarios trata no sólo de obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo. Por lo tanto, es conveniente investigar y analizar los salarios del mercado antes de definir las estructuras salariales de la empresa. En consecuencia la empresa podrá:

- Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado
- Promover su propia investigación salarial
- Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas

8.3.1.3. Política Salarial

La política salarial es “el conjunto de políticas y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados” (Chiavenato, 2003, p. 444)

De esta manera, todas las normas presentes y futuras así como las decisiones sobre cada caso deberán orientarse por estos principios y directrices. La política salarial no es estática, por el contrario, es dinámica y evoluciona y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez (Chiavenato, 2003).

8.3.2. Planes y Beneficios Sociales

La remuneración comprende muchas otras formas además del pago en salario. Una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios

sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal (Chiavenato, 2003).

8.3.2.1. Objetivos de un Plan de Beneficios Sociales

Las personas son atraídas por la organización y participan en esta no sólo en función del cargo, el salario, las oportunidades y el clima organizacional sino también en función de las expectativas de servicios y de beneficios sociales que podrán disfrutar (Chiavenato, 2003).

Los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados
- Mejoramiento del clima organizacional
- Reducción de la rotación del personal y del ausentismo
- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos
- Aumento de la productividad en general

8.3.3. Higiene y Seguridad

8.3.3.1. Higiene en el Trabajo

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos relacionados a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecuta. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables, el hombre y su ambiente de trabajo (Chiavenato, 2003).

➤ Objetivos de la higiene en el trabajo

La higiene en el trabajo es eminentemente preventiva ya que dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o

definitiva del trabajo. Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están (Chiavenato, 2003)

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores
- Aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo

8.3.3.2. Seguridad en el Trabajo

Se refiere a actividades que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción de los empleados. Es un “conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente” (Chiavenato, 2003, p. 487).

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

➤ Prevención de accidentes

Podemos definir accidente de trabajo como el que ocurre en el lugar de trabajo y provoca directa o indirectamente lesión corporal o enfermedad que ocasiona la muerte. La prevención implica tomar las previsiones adecuadas para evitar esta situación

➤ Prevención de robos

Un plan de prevención de robos incluye control de entrada y salida del personal, control de entrada y salida de vehículos, estacionamiento fuera del área de la fábrica, ronda por los terrenos de la fábrica y por el interior de la misma, registro de máquinas, equipos y herramientas y controles contables (Chiavenato, 2003).

➤ Prevención de incendios

Para la prevención y el combate de incendios es necesario disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen de los depósitos de agua, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento del personal (Chiavenato, 2003).

8.4.4. Relaciones Sindicales

Estas relaciones se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos tomados como representantes de las aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. Es una especialidad política puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse en una sociedad en transición mediante una negociación política inteligente (Chiavenato, 2003).

8.4.4.1. Medios de Acción Sindical

Para lograr las reivindicaciones de sus bases el sindicato de los empleados puede utilizar varios medios para presionar a las organizaciones como la huelga, los piquetes y las formas ilícitas de presión sindical (Chiavenato, 2003).

➤ Huelga

Es un derecho que tiene todas las personas de abstenerse a trabajar para presionar al patrono y conseguir una reivindicación de interés general. Debe constituir un acto voluntario que tiene un objetivo determinado. En el fondo la huelga es la ruptura de las relaciones entre capital y trabajo ocasionada por algún conflicto de intereses entre patronos y empleados (Chiavenato, 2003).

➤ Piquetes

Son agrupaciones de huelguistas que buscan la unión de los otros trabajadores a la huelga o impedir la entrada de los empleados que desean trabajar, incluso buscan coaccionar a

quienes no se adhieren a la huelga. Los piquetes están prohibidos por el código penal pues propician actos de coacción e intimidación que restringen la libertad individual de quienes no están de acuerdo con la huelga (Chiavenato, 2003).

➤ Formas ilícitas de presión sindical

Entre las formas ilícitas de presión sindical de los trabajadores pueden señalarse: huelga simbólica (parálisis de corta duración sin abandonar el lugar de trabajo), huelga de advertencia (afirma la disposición de los trabajadores a entrar en huelga y su capacidad de movilización), operación tortuga (el trabajo se cumple con lentitud o en condiciones técnicas inadecuadas), ocupación del lugar de trabajo (ocupan de forma agresiva el lugar de trabajo sin permitir el desarrollo de las actividades (Chiavenato, 2003).

8.4.4.2. Convención Colectiva

Es el acuerdo normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos estipulan condiciones de trabajo aplicables a las relaciones individuales de trabajo en la organización. La vigencia de la convención colectiva es de máximo tres años, en consecuencia toda convención colectiva tiene su marco de amplitud temporal y espacial. Es uno de los medios más utilizados para solucionar conflictos colectivos, evitar huelgas y mantener la paz social basada en el consenso entre las partes (Chiavenato , 2003).

8.4.4.3. Negociación Colectiva

La convención colectiva requiere un proceso previo de negociación entre las partes denominado negociación colectiva, esta puede llevarse a cabo a tres niveles: la empresa, el sindicato y la federación de sindicatos.

“Negociación es el proceso de búsqueda del mejor resultado posible en la aceptación de ideas o propósitos de modo que las partes involucradas terminen la negociación conscientes de que fueron escuchadas y tuvieron la oportunidad de presentar

sus argumentos y que el producto final es mayor que la suma de las contribuciones individuales” (Chiavenato, 2003, p. 537)

8.4. Proceso de Desarrollo de Personas

Los procesos de desarrollo de personas incluyen actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas (Chiavenato, 2003).

8.4.1. Capacitación

Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización y desarrollo de habilidades. El entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de un determinado cargo o trabajo (Chiavenato, 2003).

8.4.1.1. Objetivos de la Capacitación

Se pueden mencionar los siguientes (Chiavenato, 2003):

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo no solo en su cargo actual sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona
- Cambiar la actitud de las personas bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia

8.4.2. Desarrollo de Personas

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, crean nuevas motivaciones y nuevos problemas. En las organizaciones los cambios se presentan a medida que se desarrollan los procesos y hay otras que se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación (Chiavenato, 2003).

Cuando hablamos de entrenamiento y desarrollo la noción es microscópica e individual. En cambio cuando se habla de desarrollo organizacional la noción es macroscópica y sistémica. Aquí se habla en términos empresariales y globales y no sólo en términos individuales, se habla a largo plazo y no a corto ni a mediano plazo (Chiavenato, 2003).

8.5. Proceso de Seguimiento de Personas

Para que las características organizacionales existan es necesario que haya control. El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización actúen de acuerdo con lo previsto. Si estas unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo la organización deja de funcionar con eficiencia (Chiavenato, 2003).

El proceso de control es cíclico y repetitivo y sirve para ajustar las operaciones a los estándares pre-establecidos. Dichos estándares de control son: estándares de cantidad, estándares de calidad, estándares de tiempo y estándares de costo (Chiavenato, 2003).

8.5.1. Base de Datos

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. Es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizados para facilitar el acceso a los datos. La eficiencia de la información es mayor con el apoyo en las bases de datos ya que éstas ayudan a reducir la memoria de los archivos por estar interconectados lógicamente lo cual permite que

se integren de manera simultánea la actualización y el procesamiento, evitando errores como archivos duplicados (Chiavenato, 2003).

En el área de RRHH la diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos y niveles de complejidad:

- Datos personales de cada empleado, la cual forma un registro de personal
- Datos sobre los ocupantes de cada cargo, la cual forma un registro de cargos
- Datos sobre los salarios e incentivos salariales, la cual forma un registro de remuneración
- Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, la cual forma un registro de beneficios
- Datos sobre los candidatos (registro de candidatos) sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento)

8.5.2. Sistemas de Información de Recursos Humanos

Son “un conjunto de elementos interdependientes, subsistemas asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones” (Chiavenato, 2003, p. 637).

Dado que la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de ARH debe entregarle a todos los organismos de línea información sobre el personal de cada uno de los organismos para que los gerentes administren a sus subordinados (Chiavenato, 2003).

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos, su objetivo final es suministrar información sobre el personal a cada uno de los organismos. Por definición, un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información de manera esquematizada y ordenada para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones (Chiavenato, 2003).

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere análisis y evaluación por parte de la organización y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de información para proyectarlas hacia cada grupo de decisión. En el fondo, el sistema de información es la base del proceso decisorio de la organización (Chiavenato, 2003).

MARCO METODOLÓGICO

9. Tipo de estudio y diseño de la investigación

Se trata de una investigación de tipo transaccional-descriptivo porque la información fue recolectada en un momento determinado, describiendo las variables vinculadas al estudio. Los diseños transaccionales descriptivos “tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción” (Sampieri, 1991, p. 193). Indagamos cómo se dan los procesos de la Administración de Recursos Humanos en los que se centran las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del calzado del Área Metropolitana de Caracas.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental ya que no hubo manipulación de las variables en estudio.

10. Definición conceptual de la variable

El estudio comprende una única variable: Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen

y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 2001, pág. 165).

Se tomó como guía el sistema de Administración de Recursos Humanos planteado por Adalberto Chiavenato (2001), con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación.

11. Determinación del área de estudio

11.1. Unidad de estudio

Cada una de las Pymes del sector manufacturero del calzado que constituyen la población seleccionada.

11.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis son los procesos de Administración de Recursos Humanos que son llevados por estas empresas, dados a conocer por los dueños-propietarios de las Pymes del sector manufacturero de calzado ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

11.3. Población

Una población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Sampieri, 1991, p. 210).

La población está constituida por el conjunto de pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del calzado ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas. Los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Caracas según un estudio realizado arrojaban un total de 38 Pymes de calzado. Sin embargo, luego de hacer un arqueo telefónico para comprobar los datos de las empresas pudimos darnos cuenta que de esas 38 empresas que funcionaban en ese momento hoy en día operan sólo 26 de ellas. Al contactar a estas 26 empresas, 5 de ellas se negaron a colaborar con el estudio.

Finalmente, la población de estudio está constituida por 21 empresas del sector manufacturero de calzado que operan en el Área Metropolitana de Caracas.

No se aplicó ningún procedimiento de muestreo estadístico ya que el tamaño de la población permite el estudio completo de la misma (en razones de tiempo, dinero y dispersión geográfica). Los datos aquí obtenidos no son resultado de inferencias aplicadas a una muestra determinada, por el contrario, reflejan la realidad actual del sector pymes de calzado del área metropolitana de Caracas.

11.4. Técnicas de recolección de datos

Estas técnicas según Sabino (1992) sintetizan todas las acciones previas a la investigación, la cual expresa los objetivos de la presente investigación. Las técnicas a utilizar serán:

- Revisión documental- bibliográfica, la cual servirá de base teórica para orientar el desarrollo de la presente investigación, por lo cual se hace necesario revisar y analizar información obtenida en fuentes primarias y secundarias, tesis de grado, entre otros.
- Cuestionario: lo podemos definir como “un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado” (Briones, 1987). Se va a elaborar un instrumento que consistirá en una serie de preguntas abiertas y cerradas, el cual será aplicado en forma de entrevista personal a los diversos propietarios de las Pymes.

11.5. Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores
Administración de Recursos Humanos	1.- Provisión de personas	1.1. Planeación	1.1.1. Investigación y análisis del mercado de recursos humanos
		1.2. Reclutamiento	1.2.1. Técnicas de reclutamiento 1.2.2. Prioridad del reclutamiento interno sobre el externo
		1.3. Selección	1.3.1. Criterios 1.3.2. Técnicas de selección
	2.- Aplicación de Personas	2.1. Descripción y Análisis	2.1.1. Requisitos básicos para desempeñar el cargo
		2.2. Evaluación del Desempeño	2.2.1. Planes para la evaluación continua de los recursos humanos
	3.- Mantenimiento de Personas	3.1. Remuneración	3.1.1. Consideraciones salariales teniendo en cuenta la equidad interna 3.1.2. Investigaciones salariales teniendo en cuenta la

Administración de Recursos Humanos			competitividad externa
		3.2. Beneficios	3.2.1. Planes y sistemas de beneficios sociales
		3.3. Higiene y Seguridad	3.3.1. Condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad para desempeñar los cargos
		3.4. Relaciones Laborales	3.4.1. Relaciones con los empleados y los sindicatos
	4.- Desarrollo de Personas	4.1. Capacitación	4.1.1. Programación de los recursos humanos para el desempeño de los cargos
		4.2. Desarrollo de Personas	4.2.1. Mejoramiento de los recursos humanos disponibles
5.- Seguimiento de Personas	5.1. Base de Datos	5.1.1. Registros y controles de los recursos humanos disponibles	

11.6. Definición de Variables

El estudio comprende la siguiente variable: Administración de Recursos Humanos. Esto se refiere a la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, formarlas, hacerlas trabajar, y recompensarlas, en pocas palabras, esto significa administrarlas en la organización.

➤ **Provisión de Personas**

Según Chiavenato (2003) los procesos de provisión están relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Dichos procesos representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional..

➤ **Planeación de Recursos Humanos**

Se refiere al establecimiento de estrategias con miras al presente y al futuro en cuanto al destino de la organización y de las personas que la conforman. Estas estrategias están referidas a la investigación del mercado laboral, el mercado de recursos humanos, rotación de personal (causas y costos), ausentismo, entre otros (Chiavenato, 2003).

➤ **Investigación y análisis del mercado de recursos humanos**

Es la investigación del mercado “conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época” (Chiavenato, 2003).

➤ **Reclutamiento**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 2003, p. 208).

➤ **Técnicas de Reclutamiento**

Son los “métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas” (Chiavenato, 2003, p. 226).

➤ **Prioridad del reclutamiento interno sobre el externo**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). (Chiavenato 2003, Pág. 221)

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

En esta investigación se entenderá como “Prioridad del reclutamiento interno sobre el externo”: la preferencia que tienen los dueños de las empresas por cubrir una vacante con el personal que labora dentro de la misma antes de buscar en el mercado laboral.

➤ **Selección de Personal**

La selección es una actividad “donde se seleccionan, entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo de forma satisfactoria” (Chiavenato, 2003, p. 239).

➤ **Criterios de selección**

Son aquellos que “se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo” (Chiavenato, 2003, p. 239).

➤ **Técnicas de Selección**

Se refieren a las “técnicas más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados” (Chiavenato, 2003, p. 249)

➤ **Aplicación de Personas**

Los procesos de aplicación de personas “se refieren a los primeros pasos de integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la respectiva evaluación del desempeño en el cargo” (Chiavenato, 2003, p. 280).

➤ **Descripción y análisis de cargos**

La descripción del cargo “es un proceso relacionado con la enumeración de todas las tareas o funciones que conforman dicho cargo y que permiten su diferenciación con otros cargos de la empresa” (Chiavenato, 2003, p. 331).

El análisis “pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada” (Chiavenato, 2003, p. 333). Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos con el propósito de compararlos (Chiavenato, 2000).

➤ **Requisitos básicos para desempeñar el cargo**

Son los “requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo” (Chiavenato, 2003, p. 334).

➤ **Evaluación del desempeño**

Es una apreciación sistemática del desempeño que tiene cada persona en el cargo o de su potencial desarrollo a futuro. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona,

lo cual permite localizar problemas con supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, desaprovechamiento de empleados que poseen un potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc (Chiavenato, 2003, p.357).

➤ **Planes para la evaluación continua de los recursos humanos**

Son “métodos para obtener datos e información que pueda registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones (Chiavenato, 2003, p. 367).

➤ **Mantenimiento de Personas**

Son los cuidados y beneficios “que la organización brinda a sus miembros con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya” (Chiavenato, 2003, p. 398).

➤ **Remuneración**

Se refiere a “lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2003, p.409).

➤ **Consideraciones salariales teniendo en cuenta la equidad interna**

Son consideraciones que se hacen “mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos” (Chiavenato, 2003, p. 414).

➤ **Investigaciones salariales teniendo en cuenta la competitividad externa**

La investigación salarial se realiza “a través de información externa obtenida de la investigación de salarios de otras empresas” (Chiavenato, 2003, p. 414).

➤ **Beneficios**

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos parcial o totalmente y son indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad (Chiavenato, 2003).

➤ **Planes y Sistemas de Beneficios Sociales**

Son aquellos que están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida: en el ejercicio del cargo, fuera del cargo pero dentro de la empresa y fuera de la empresa, en la comunidad (Chiavenato, 2003).

➤ **Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados (Chiavenato, 2003).

➤ **Condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad para desempeñar los cargos**

“Son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo” (Chiavenato, 2003, p. 482).

➤ **Relaciones Labores**

“Se basan en la política frente a los sindicatos, tomados como los representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros” (Chiavenato, 2003, p. 511).

➤ **Relaciones con los empleados y sindicatos**

Refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales a su vez están influenciados por

la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país (Chiavenato, 2003, p. 511)

➤ **Desarrollo de Personas**

“Incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas” (Chiavenato, 2003, p. 548).

➤ **Capacitación**

“Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2003, p. 557).

➤ **Programación de los recursos humanos para el desempeño de los cargos**

Se refiere a la preparación del personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo, así como proporcionarle oportunidades para el desarrollo personal continuo no sólo en su cargo actual sino también en otras funciones en las cuales pueda ser considerada la persona (Chiavenato, 2003).

➤ **Desarrollo de Personas**

Tiene que ver directamente al plan de formación de carrera dentro de la organización, donde se busca capacitar y potenciar las competencias del individuo para fomentar su desarrollo en la organización (Chiavenato, 2003).

➤ **Mejoramiento de los recursos humanos disponibles**

Se refiere a la posibilidad de integrar las metas de los individuos con los objetivos de la organización en un plano en el que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal (Chiavenato, 2003).

➤ **Seguimiento de Personas**

Para que las características organizacionales existan es necesario que haya control. El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto (Chiavenato, 2003).

➤ **Base de datos**

“Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. Es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizados para facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia” (Chiavenato, 2003).

➤ **Registros y controles de los recursos humanos disponibles**

Son registros que lleva la empresa sobre datos personales de los empleados, salarios e incentivos salariales, beneficios y servicios sociales, candidatos y actividades de entrenamiento, entre otros (Chiavenato, 2003),

11.7. Estrategia Metodológica

Para determinar el universo de pequeñas y medianas empresas del sector calzado a estudiar que se encuentran en el Área Metropolitana de Caracas, en primer lugar se contactaron diferentes organismos como el Instituto de Investigaciones Sociales, tecnológicas y económicas de Venezuela (INSOTEV), la Cámara de Comercio de Caracas, la Oficina Central de Información (OCEI) y CONINDUSTRIA para evaluar qué información podían ofrecer y que fuera de ayuda para la investigación.

En la mayoría de estos institutos fue limitado el acceso que dieron a la información y básicamente estaba constituida por folletos y lo que se investigó en sus diferentes páginas web, esto nos sirvió de guía para la elaboración del marco teórico de la investigación.

En la Cámara de Comercio de Caracas nos proporcionaron un listado electrónico donde se encontraban todas las pequeñas, medianas y grandes industrias de Venezuela dedicadas a

distintas actividades. Una vez que obtuvimos esta información procedimos a un tratamiento de la data para filtrar la información que es de relevancia para nuestro trabajo de grado, de manera que manipulamos cuidadosamente esta base electrónica para que finalmente nos diera un listado de las pequeñas y medianas empresas del sector calzado que laboran en el Área Metropolitana de Caracas. Este trabajo finalmente nos dio un número inicial de 38 empresas.

Adicionalmente, este listado no estaba actualizado ya que pertenecía a un estudio que había realizado la Cámara de Comercio de Caracas en años anteriores. Por ello, luego procedimos a realizar un arqueo telefónico para comprobar cuántas de esas empresas actualmente siguen en funcionamiento, si han cambiado de domicilio, de nombre o número de teléfono. Al realizar esta actividad, pudimos comprobar que sólo 26 de esas empresas seguían funcionando actualmente e incluso algunas de ellas habían cambiado de administración y, por lo tanto, de nombre.

De esas 26 empresas sólo 5 se negaron a participar en el estudio alegando razones de tiempo, exceso de trabajo, no estar interesados en participar en el estudio y temor a la información que se iba a recolectar, por tanto, se trabajó con un número final de 21 empresas que accedieron a darnos la información requerida para el trabajo de grado, constituyendo éstas nuestra población o universo de estudio (Ver Anexo A)

El paso siguiente consistió en la elaboración del instrumento, el cual está enfocado a recoger información sobre los procesos de Administración de Recursos humanos que se llevan a cabo en las pymes de calzado (Ver Anexo B) Para la elaboración de dicho instrumento se consultó bibliografía relacionada al tema y tesis de grado que hubieran trabajado con temas o enfoques relacionados a nuestro estudio. Adicionalmente, se contó con la asesoría del tutor para la elaboración del instrumento, quien realizó las correcciones pertinentes.

El instrumento está conformado por 43 preguntas y está dividido en tres grandes partes: Información sobre la empresa (7 preguntas), información sobre el propietario (2 preguntas) y por último información sobre el Sistema de Administración de Recursos Humanos (34 preguntas)

Una vez que se hicieron las correcciones necesarias y se obtuvo la versión preliminar del instrumento el tutor nos sugirió la validación del mismo con dos expertos en el área y en metodología. Estos dos expertos fueron el Lic. Rafael Ignacio Suárez, profesor de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello y el Lic. Pedro Vicente Navarro, profesor de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. A ambos expertos se les entregó una copia del planteamiento del problema y objetivos del trabajo de grado, una copia de la versión preliminar del instrumento y el formato de validación para que realizaran sus observaciones (Ver Anexo C) Ambos expertos validaron el instrumento, dando sus respectivas recomendaciones. Posteriormente se elaboró la versión final del instrumento con las recomendaciones dadas por los expertos y el tutor.

El paso siguiente fue el contacto con las empresas para realizar las citas correspondientes y realizar el cuestionario a los dueños/propietarios de estas pequeñas y medianas empresas. Esta actividad duró aproximadamente tres semanas, en las que se cubrieron las 21 empresas pertenecientes a nuestra población de estudio.

Luego se procedió a la elaboración de una base de datos hecha bajo el programa SPSS, para manejar los datos de una forma clara y cómoda, donde se procedió a vaciar la información recolectada en los instrumentos.

Por último, se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, dando inicio a una serie de recomendaciones y conclusiones que sustentan el estudio y que buscan dar un aporte a las empresas del sector

ANÁLISIS Y RESULTADOS

➤ Ubicación de las empresas

Tabla N°1. Ubicación de las Empresas

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Catia	12	57,1
Los Chaguaramos	1	4,8
La Candelaria	1	4,8
Boleita Norte	1	4,8
Caricuao	3	14,3
La Yaguara	1	4,8
Los Teques	2	9,5
Total	21	100,0

Como podemos observar, la mayoría de las empresas en las que se realizó esta investigación están ubicadas en la zona de Catia, específicamente 12 de las 21, lo cual representa un total de 57,1% de la población (Ver Tabla N° 1). Esto de alguna manera facilitó la recolección de la información ya que la dispersión geográfica no era tan grande, lo cual daba la posibilidad de acceder a más de una empresa por día.

Las razones por la que estas empresas están ubicadas en este sector obedecen a varios aspectos. En primer lugar, la mayoría de los propietarios manifestaron que habían heredado estas empresas de sus familiares, inmigrantes europeos (italianos, españoles, entre otros) y fueron éstos quienes escogieron esta zona de Caracas para ubicar sus fábricas. En ese momento, un inmigrante que venía por el Puerto de La Guaira llegaba directamente a la zona de Catia y resultaba cómodo establecerse allí. Caracas estaba conformada por pocas parroquias, la zona del oeste era la que tenía un mayor desarrollo urbanístico mientras que en la zona del este comenzaban las iniciativas de construcción de vías y urbanizaciones. Catia no

era un sector con un número muy elevado de habitantes, era una zona de fácil acceso y además era un área en donde se estaban comenzando a ubicar numerosos establecimientos del tipo industrial.

Adicionalmente, muchos de estos empresarios aprovecharon no sólo para abrir estas fábricas sino para establecer tiendas comerciales que vendieran sus líneas de calzado, como es el caso de la Fábrica de Calzado Palmisano C.A., que no sólo se dedica a la fabricación y venta de calzado a otros distribuidores sino que abrió una tienda cercana a la fábrica donde ofrece a los consumidores sus líneas de calzado para dama fino y casual.

Esta iniciativa ha sido seguida por algunos de los pequeños y medianos empresarios de calzado, pero otros por no tener suficiente capital se limitan a la fabricación del producto y a su venta a distribuidores o tiendas.

Hoy en día, estos empresarios manifiestan que el sector ha perdido su atractivo porque la inseguridad es un elemento que los afecta enormemente, de hecho, han tenido que reforzar la protección de sus fábricas para poder resguardar las maquinarias y las materias primas que utilizan en su proceso productivo. Quisieran poder cambiar la ubicación de sus fábricas pero nuevamente el tema del capital les impide pensar en esta posibilidad. Otro elemento que los afecta es que Catia se ha vuelto una zona muy congestionada, el número de habitantes se ha multiplicado grandemente y el acceso se ha vuelto mucho más complicado.

Vemos como aspecto positivo que estas pequeñas y medianas empresas generan empleo tanto para esta zona como para los sectores vecinos, ya que la mayoría de la mano de obra que emplean vive en esa área o en los alrededores. Además son empresarios reconocidos y respetados por los miembros de la comunidad ya que son varios los años que éstos o sus padres tienen allí.

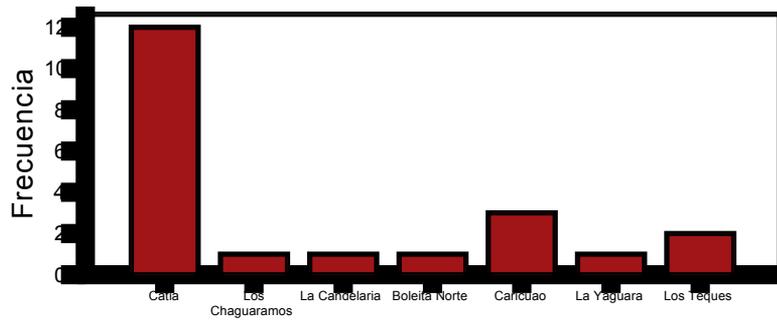


Gráfico N°1 Ubicación de la Empresa

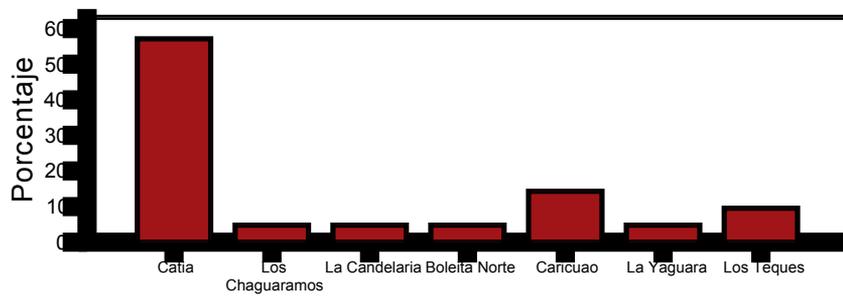


Gráfico N° 2 Ubicación de la Empresa

➤ **Tiempo en Funcionamiento**

Tabla N° 2. Tiempo en Funcionamiento

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Menos de 5 años	6	28,6
	Entre 5 y 10 años	3	14,3
	Entre 11 y 20 años	4	19,0
	Entre 21 y 30 años	3	14,3
	Entre 31 y 40 años	2	9,5
	Entre 41 y 50 años	2	9,5
	Entre 51 y 60 años	1	4,8
	Total	21	100,0

Vemos que 6 de las empresas, lo cual representa el 28,6% de la población reportan tener un tiempo en funcionamiento menor a 5 años,. El segundo grupo está representado por 4 empresas que reportan tener entre 11 y 20 años en funcionamiento, siendo un total del 19% de la población (Ver Tabla N° 2).

Es preciso resaltar algo en este momento ya que llama la atención el hecho de que muchos de los pequeños y medianos empresarios manifestaron que sus empresas eran relativamente jóvenes aún cuando en otro momento hacían referencia a ese negocio familiar que habían heredado y que estaba constituido hace muchos años. Al indagar en este particular encontramos varias cosas importantes.

La primera de ellas es que no todos estos empresarios del calzado son hijos de los fundadores de estas fábricas sino miembros de la familia que las adquirieron hace algunos años. Esto ocurre porque la situación económica precaria en la que se encontraban estas empresas obligó a sus dueños anteriores (hijos) a venderlas para no tener que cerrar sus puertas. Sin embargo, no querían desprenderse de un negocio que había estado en la familia desde hace años y decidieron buscar compradores que pertenecieran al grupo familiar (primos, tíos, entre otros) y de esta manera “conservar el negocio dentro de la familia”, incluso porque en algunos casos trabajan allí familiares cercanos. Estos compradores en algunos casos cambiaron el nombre de estas fábricas, por ello es que indican que la empresa que opera en la actualidad no tiene muchos años en funcionamiento.

En otros casos los compradores fueron miembros ajenos a esas familias y decidieron cambiar el nombre de estas fábricas, comenzar a operar bajo otros estándares e incluso cambiar el tipo de producto que allí se fabricaba (de fabricar calzados para caballeros a fabricar calzados para damas y niñas, por ejemplo). Por eso consideran a la que funciona hoy en día como una empresa distinta, con propietarios distintos, lineamientos distintos y pocos años de funcionamiento.

Tabla N° 3. Ubicación y tiempo en funcionamiento

Ubicación de la Empresa	Tiempo en Funcionamiento							Total
	Menos de 5 años	Entre 5 y 10 años	Entre 11 y 20 años	Entre 21 y 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Entre 51 y 60 años	
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Catía	3	2	4	2	1	0	0	12
Los Chaguaramos	0	0	0	0	0	1	0	1
La Candelaria	0	0	0	0	0	0	1	1
Boleita Norte	0	1	0	0	0	0	0	1
Caricuao	2	0	0	1	0	0	0	3
La Yaguara	0	0	0	0	0	1	0	1
Los Teques	1	0	0	0	1	0	0	2

Adicionalmente, podemos ver que para en renglón de antigüedad entre 51 y 60 años tenemos a una sola empresa (Ver Tabla N° 3) ubicada en la zona de La Candelaria. Esta empresa es Calzados Rossi C.A., ha estado ubicada en ese sector desde su fundación y en manos de la familia Rossi desde su creación.

En cuanto a las empresas que cuentan entre 41 y 50 años de funcionamiento, una está ubicada en Los Chaguaramos y la otra en La Yaguara, ambas presentan también una amplia tradición familiar como fabricantes de calzado, una de ellas fabrica calzado para damas y la otra calzado de seguridad industrial (zapatos especiales y botas).

Las empresas de funcionamiento más reciente, ubicadas 3 en Catía, 2 en Caricuao y 1 en Los Teques fabrican calzado para damas, caballeros y niños.

➤ **Número de Empleados**

Tabla N° 4. Número de Empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entre 1 y 10	1	4,8
	Entre 11 y 20	6	28,6
	Entre 21 y 30	4	19,0
	Entre 31 y 40	3	14,3
	Entre 41 y 50	3	14,3
	Entre 51 y 60	3	14,3
	Entre 61 y 70	1	4,8
	Total	21	100,0

De las 21 empresas estudiadas, 6 de ellas (28,6%) tienen entre 11 y 20 empleados, de la misma manera vemos que 19% de las empresas tienen entre 21 y 30 trabajadores (Ver Tabla N° 4). Por ello, tenemos que el grueso de estas empresas son clasificadas dentro de la pequeña industria y la mediana inferior.

Por la naturaleza de las empresas, lo más común es que no tenga un número de empleados muy elevado ya que su situación económica y su estructura física no lo permite.

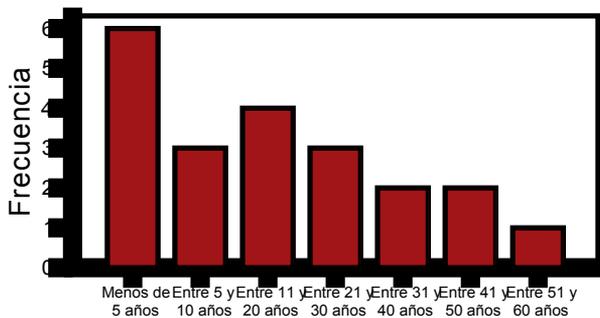


Gráfico N° 3. Tiempo en Funcionamiento

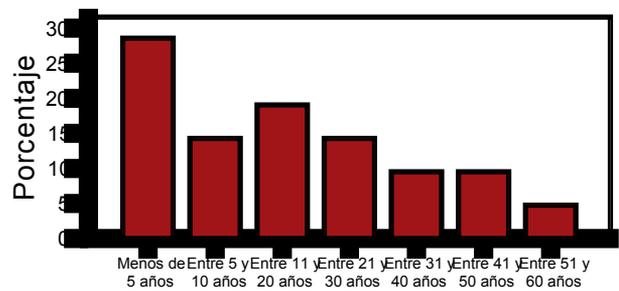


Gráfico N° 4. Tiempo en Funcionamiento

➤ **Categorías de empleados pertenecientes al grupo familiar**

Tabla N° 5. Empleados que pertenecen al grupo familiar del Propietario

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Solo Gerentes	12	57,1
	Solo empleados	1	4,8
	Solo Obreros	2	9,5
	Gerentes y Empleados	3	14,3
	Gerentes, empleados y obreros	1	4,8
	Ninguno	2	9,5
	Total	21	100,0

Se puede observar que en 57,1% de las empresas, son únicamente los gerentes los que pertenecen al mismo grupo familiar del empresario. Esto resulta bastante lógico ya que estas empresas son de carácter familiar y están dirigidas por sus propios dueños, quienes sólo delegan la responsabilidad de la dirección de la empresa a personas de su mismo grupo familiar.

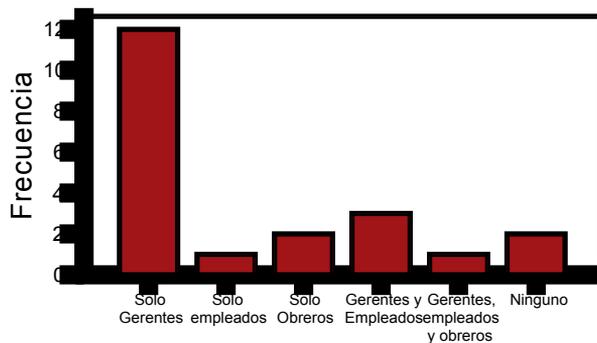


Gráfico N° 5. Empleados que pertenecen al grupo familiar del Propietario

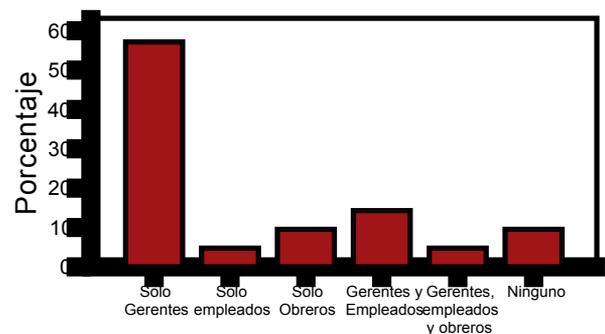


Gráfico N° 6. Empleados que pertenecen al grupo familiar del Propietario

➤ **Información sobre el propietario**

Tabla N° 6. Sexo y nivel de instrucción

		Sexo del propietario(a) de la empresa		Total
		Masculino	Femenino	
Nivel Educativo del Propietario	Secundaria Completa	3		3
	Secundaria Incompleta	2		2
	Tecnico Medio Completo	1		1
	TSU Completo	2	1	3
	Universitario Completo	9	1	10
	Universitario incompleto	1		1
	Postgrado Completo	1		1
	Total	19	2	21

Prácticamente la mitad de los empresarios de la población tiene un nivel de formación universitario, lo cual indica que dichas empresas están bajo la dirección de personas preparadas y que pueden llevar a buen término el mantenimiento y desarrollo de la empresa en el mercado.

En cuanto al sexo de los propietarios, se hace evidente la predominancia del género masculino ya que 90,5% son hombres u 9,5% son mujeres (Ver Gráfico N° 7), lo cual indica que es un sector en el cual las mujeres están comenzando a incursionar. Esto quizás se deba a la naturaleza del trabajo, conocimientos técnicos que se deban tener, manejo de personal obrero, las cuales son actividades que hoy en día son realizadas o delegas a los hombres.

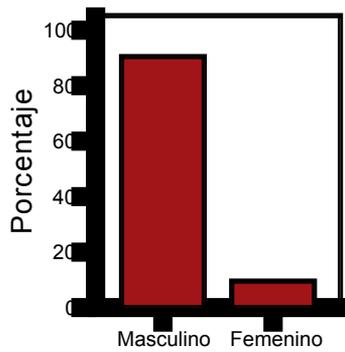


Gráfico N°7. Sexo del propietario(a) de la empresa

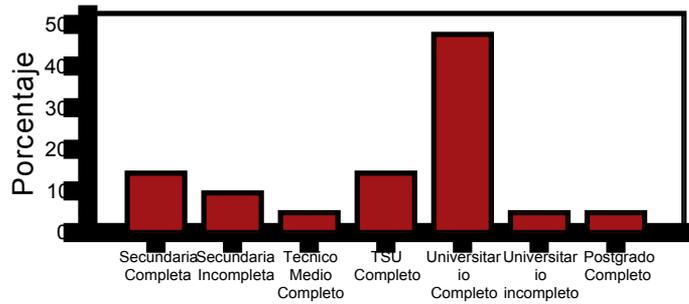


Gráfico n° 8. Nivel Educativo del Propietario

- Sistema de Administración de Personal
- Identificación y Captación de Personal

Tabla N° 7. Técnicas de Reclutamiento que utiliza la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Solo Prensa	4	19,0
	Aviso a Puerta de Fábrica y Recomendaciones de Trabajadores	5	23,8
	Prensa y recomendaciones	2	9,5
	Sólo Recomendaciones	5	23,8
	Recomendaciones, Internet, Ince	1	4,8
	Prensa y Aviso a Puerta de Fábrica	2	9,5
	Sólo Aviso a Puerta de Fábrica	1	4,8
	N/A No utiliza	1	4,8
	Total	21	100,0

Se evidencia que las técnicas de reclutamiento más utilizadas por las pequeñas y medianas empresas del sector calzado son los avisos en puerta de fábrica y recomendaciones de trabajadores con un 23,8% seguido de avisos de prensa con un 19% (Ver Tabla N° 7). Esto demuestra que la captación del personal se hace de una manera bastante sencilla y que no tenga muchos costos, se tiene preferencia porque el personal resida en lugares cercanos a las fábricas, lo cual facilita el acceso, se intenta reducir las inasistencias, llegadas tarde, gastos de transporte, entre otros.

Los dueños de las empresas manifestaron que utilizan en un alto grado el método de las recomendaciones cuando surge alguna vacante, ya que confían en sus empleados y delegan un poco en ellos la responsabilidad de recomendar a una persona para el trabajo que sea de confianza, trabajador y que cumpla con las exigencias del patrono y del cargo que va a desempeñar.

Uno de los casos presentados, Calzado Unión, manifestó no tener rotación de personal desde aproximadamente 20 años porque los trabajadores están satisfechos con la empresa y la empresa con estos trabajadores, por lo cual se creó una categoría especial para esta empresa en donde no aplica la pregunta que refiere técnicas de selección que utiliza.

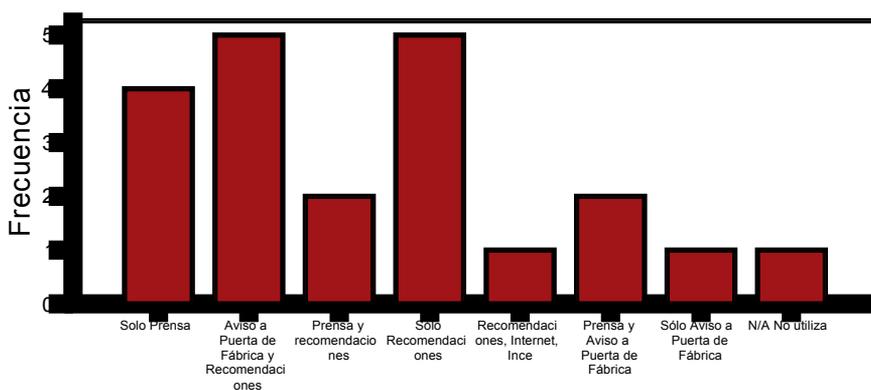


Gráfico N°9. Técnicas de Reclutamiento que utiliza la empresa

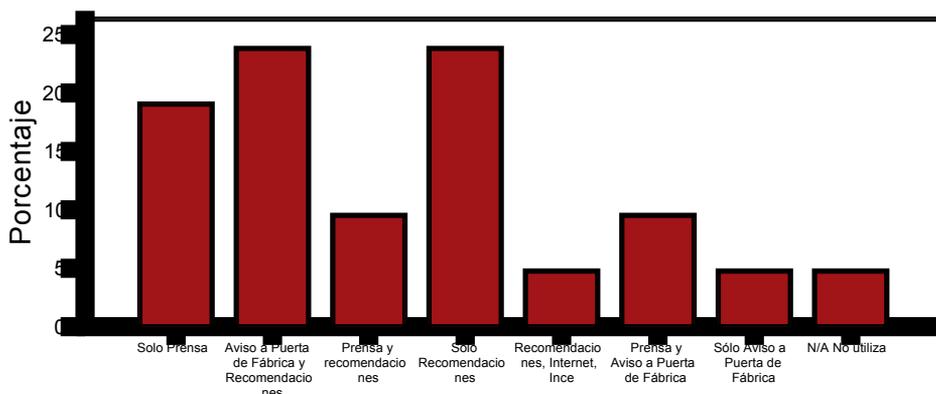


Gráfico N° 10. Técnicas de Reclutamiento que utiliza la empresa

➤ **Atributos del candidato que más toma en cuenta**

Tabla N° 8. Atributos de los candidatos que se toman más en cuenta

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Responsabilidad	1	4,8
	Buena Presencia	4	19,0
	Experiencia	13	61,9
	Capacidad de Adaptación	1	4,8
	Honradez/Honestidad	1	4,8
	No utiliza/ No tiene rotación	1	4,8
	Total	21	100,0

Se puede observar que el 61,9% de las empresas optan o ven como el atributo principal que debe tener todo candidato a la experiencia, referida específicamente en el ramo del calzo o de alguna maquinaria o proceso en particular. Esto minimiza el tiempo de adaptación del candidato al puesto, se puede ahorrar lo que sería una inducción referente al manejo de determinado tipo de maquinaria o en qué consiste el proceso productivo.

Otro de los atributos que más es tomado en cuenta (en un 19%) por el empresario es el que tiene que ver con la presencia de la persona que opta al cargo, es decir, que sea una persona aseada, de buen trato, lo cual es determinante para la imagen de la empresa ante sus clientes y proveedores (Ver Gráfico N° 11).

Los atributos de responsabilidad, capacidad de adaptación y honestidad están presentes entre los que son tomados en cuenta pero realmente no son determinantes en la mayoría de estas empresas para que el empresario tome la decisión de a quien contratar.

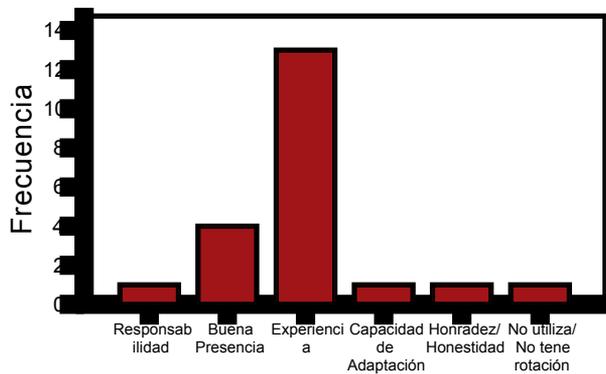


Gráfico N° 11. Atributos de los candidatos que se toman más en cuenta

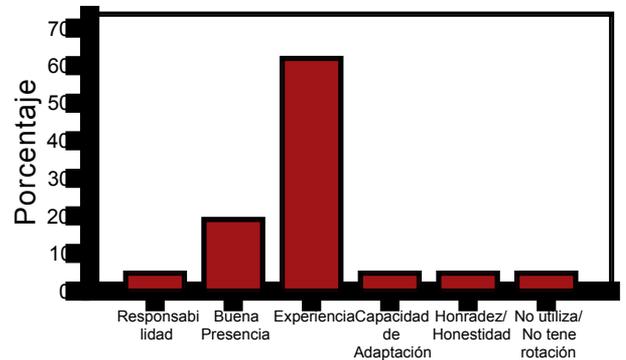


Gráfico N° 12. Atributos de los candidatos que se toman más en cuenta

➤ **Prioridad de reclutamiento interno sobre el externo**

Tabla N°9. Prioridad Reclutamiento externo sobre externo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Promociones	17	81,0
	Mercado Laboral	3	14,3
	No utiliza/ No tiene rotación	1	4,8
	Total	21	100,0

De las 21 empresas, 17 de ellas (81%) prefieren que al momento de surgir una vacante sean considerados como primera opción los trabajadores de la empresa y en caso de no

encontrar ningún candidato adecuado para el cargo entonces acuden al mercado laboral (Ver Gráfico N° 14).

Los propietarios manifestaron que al darles la oportunidad a sus empleados de cubrir un cargo vacante que tenga un rango superior al que ocupan actualmente están transmitiendo confianza en el desempeño de sus trabajadores y preocupación por su mejoramiento laboral, aún cuando en este tipo de empresas las oportunidades de desarrollo son pocas o limitadas.

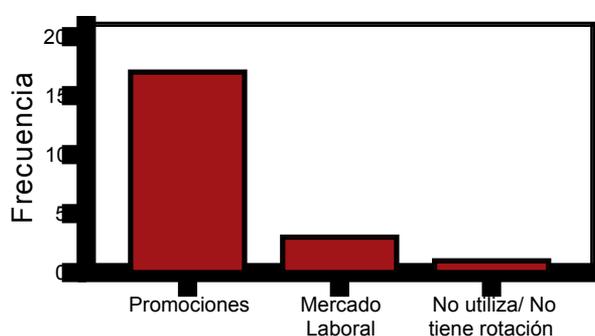


Gráfico N° 13. Forma en que se cubre una vacante en la empresa

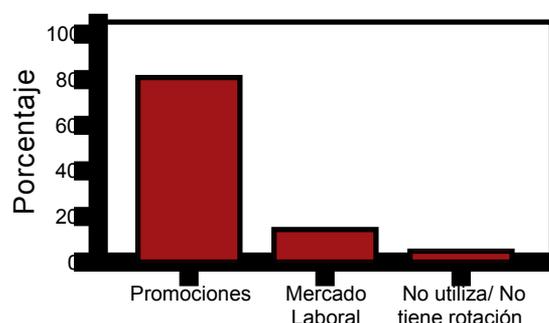


Gráfico N° 14. Forma en que se cubre una vacante en la empresa

➤ Técnicas de selección

Tabla N° 10. Técnicas utilizadas para seleccionar a los candidatos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sólo Entrevista	1	4,8
	Sólo Período de Prueba	6	28,6
	Entrevista y Período de Prueba	11	52,4
	Entrevista, Prueba Interna y Período de Prueba	2	9,5
	No utiliza/ No tiene rotación	1	4,8
	Total	21	100,0

Se observa que las técnicas mayormente utilizadas por las empresas (52,4%) se refieren a la entrevista y período de prueba en conjunto (Ver Tabla N°10). Esto demuestra que los empresarios buscan una verificación de la información que obtienen en la entrevista vs. la actuación del candidato en el puesto durante el período de prueba.

Igualmente, el 28% de las empresas utilizan sólo el período de prueba como técnica para seleccionar a los candidatos al puesto (Ver Tabla N°10). Prefieren basarse únicamente en el desempeño de éstos en el puesto de trabajo, sin aplicar ningún tipo de entrevista de selección u otra técnica, alegando que es un tipo de personal operativo y que las actividades que realizarán no ameritan que se profundice utilizando otros métodos. Si no cumplen con las expectativas del patrono en cuanto a su desempeño termina el período de prueba y buscan un nuevo candidato.

Cabe destacar que sólo dos empresas (9,5%) aplican pruebas internas de selección de personal, lo cual no es una práctica común en estas pequeñas y medianas empresas. Lo hacen únicamente para el personal administrativo (Ver Gráfico N°15).

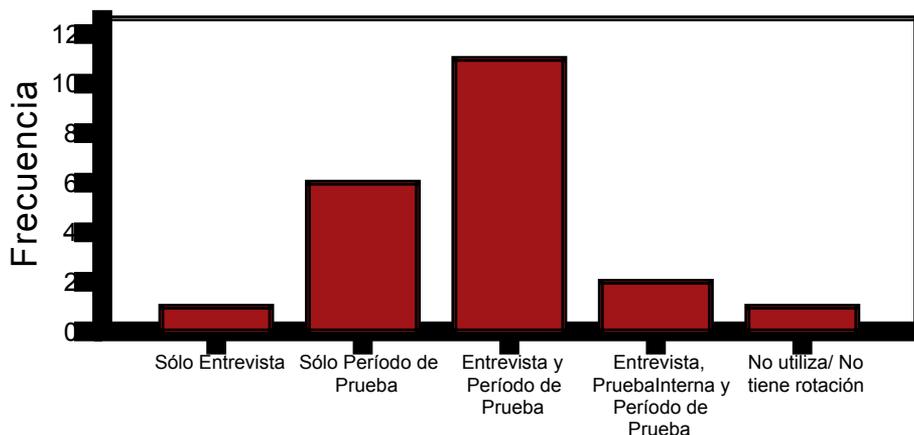


Gráfico N° 15. Técnicas utilizadas para seleccionar a los candidatos

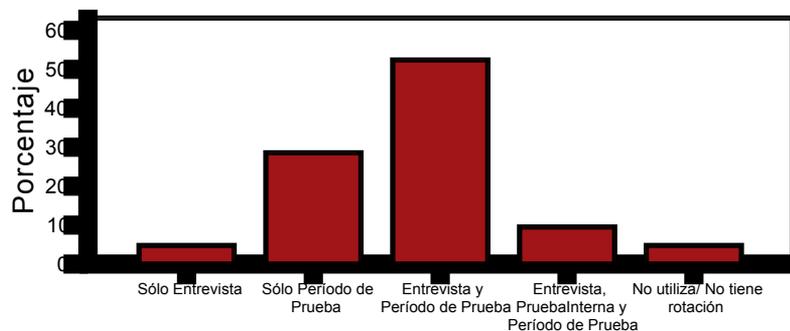


Gráfico N° 16. Técnicas utilizadas para seleccionar a los candidatos

➤ Inducción

Tabla N° 11. Inducción

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	20	95,2
	No aplica/ no tiene rotación	1	4,8
	Total	21	100,0

Es una práctica común por el 95,2% de las empresas del sector el proporcionarle algún tipo de inducción sobre la empresa al nuevo personal que ingresa (Ver Tabla n° 11). Esta inducción se refiere específicamente a su puesto de trabajo, manejo de las maquinarias, horario de trabajo, normas de la empresa y algún otro reglamento o normativa interna que deba seguir para poder trabajar en dichas empresas.

En este tipo de pequeñas y medianas empresas no existe la figura de inducción formal como la utilizada en las grandes empresas, donde se le da al individuo una visión más amplia de la organización, historia, misión, visión, objetivos, conocimiento de la estructura física, entre otros. Esto no es así en estas empresas de calzado porque son pequeñas, no tienen un gran número de empleados, no tienen gran disponibilidad de espacio físico y no tienen visión ni misión organizacional que los empleados deban conocer e internalizar.

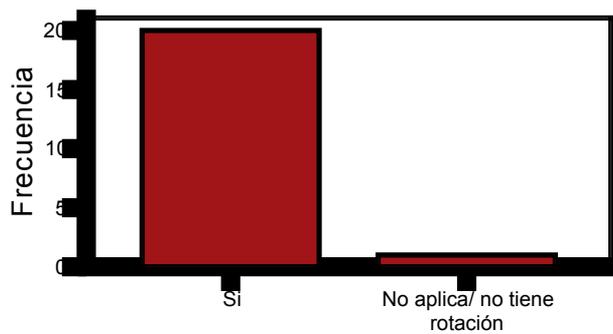


Gráfico N° 17. Existencia de la figura de Induccion

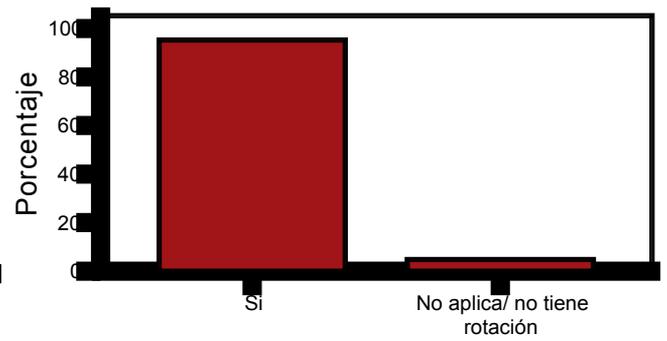


Gráfico N° 18. Existencia de la figura de Induccion

➤ **Manual de descripción de cargos**

Tabla N° 12. Existencia de Manual de Descripción de Cargos en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	2	9,5
	No	19	90,5
	Total	21	100,0

Tabla N° 13. Actualización de Manual de Descripción de Cargos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	2	9,5
	No Tiene	19	90,5
	Total	21	100,0

Se encontró que el 90,5% de las empresas no utilizan o no tienen algún manual de descripción de cargos donde se expresen las tareas, funciones y formas de ejecutar el trabajo (Ver Tabla N° 12).

Los empresarios manifestaron que la información referida a los puestos es proporcionada por ellos mismos el primer día de trabajo o por el supervisor del empleado, por lo cual no consideran necesario la creación de algún folleto o manual explicativo.

Sólo el 9,5% de las empresas tiene manual de descripción de cargos y manifestaron haberlos actualizado (Ver Gráfico N°20). En las 2 empresas que reportaron tener un manual de descripción de cargos, siendo la última actualización en promedio hace 1 año y medio.

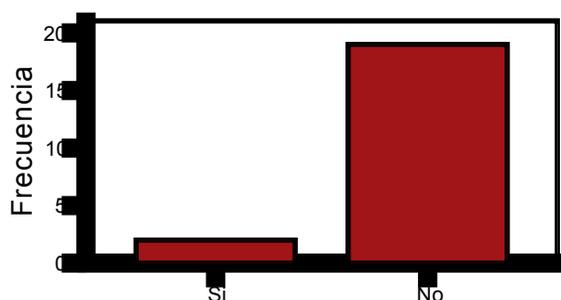


Gráfico N° 19. Existencia de Manual de Descripción de Cargos

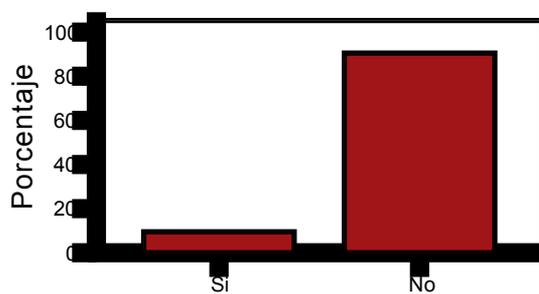


Gráfico N° 20. Existencia de Manual de Descripción de Cargos

➤ Evaluación de desempeño

Tabla N° 14. Existencia de algún método de Evaluación del Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	21	100,0

Las 21 empresas poseen algún método de evaluación del desempeño de sus trabajadores, lo cual indica la preocupación de este punto para los dueños de las empresas ya que su incidencia es directa con respecto a la productividad (Ver Tabla N° 14).

Tabla N° 15. Descripción del método utilizado para evaluar el desempeño de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Observación del Supervisor	19	90,5
	Productividad Diaria	2	9,5
	Total	21	100,0

De las 21 empresas, 19 de ellas (90,5%) utilizan la supervisión directa como método para evaluar el desempeño de los empleados (Ver Tabla N° 15). Este método consiste en que diariamente los supervisores hagan un seguimiento cercano al trabajo de cada empleado y verifiquen el adecuado cumplimiento de las tareas y obligaciones.

En algunas de estas empresas existe formalmente la figura de supervisor, en otras el obrero con mayor tiempo/experiencia en la empresa es quien realiza la supervisión. También pudimos observar que en la mayoría de las empresas el dueño es el supervisor por excelencia, aunque pudieran existir otras figuras en la empresa que también ejecuten este rol.

Tabla N° 16. Utilización de los resultados de la evaluación del desempeño para otros fines

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	10	47,6
	No	11	52,4
	Total	21	100,0

Aunque el 52,4% de las empresas expresa que no utiliza los resultados de la evaluación del desempeño para otros fines que no sea el seguimiento del desempeño de los empleados, es importante destacar que el 47,6% restante de la población sí utiliza esos resultados para otros fines (Ver Gráfico N° 22).

Los otros fines a los que sirve esta evaluación son: el otorgamiento de bonos por productividad, consideración de los resultados para incrementos salariales y darle al empleado retroalimentación sobre su desempeño, de manera que se puedan identificar áreas de oportunidad en la realización de las labores de los empleados y a la vez reconocer los aspectos buenos de la realización de su trabajo.

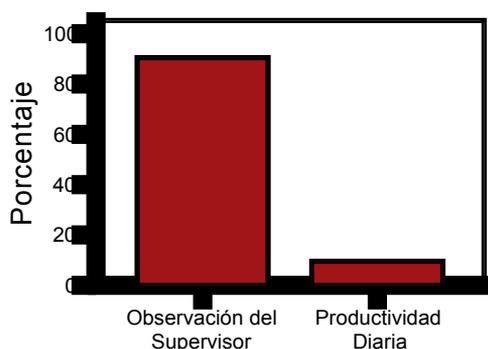


Gráfico N° 21. Método utilizado para evaluar el desempeño

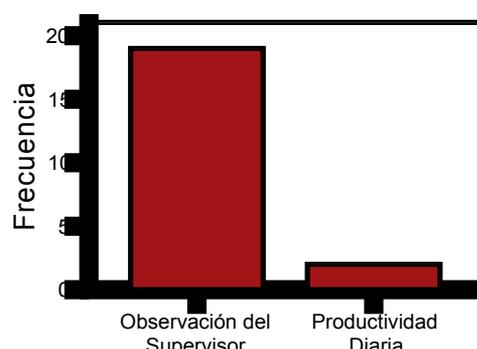


Gráfico N° 22. Método utilizado para evaluar el desempeño

➤ Capacitación del Personal

Tabla N° 17. Envío de los trabajadores a cursos o talleres de capacitación cancelados por la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	1	4,8
	No	20	95,2
	Total	21	100,0

El 95,2% de la población no realiza ninguna actividad de capacitación de su personal ni tampoco los envían a realizar ningún curso o taller relacionado con su actividad laboral, lo cual es la práctica común del sector ya que sólo hay una empresa que sí se preocupa por enviar a sus trabajadores a cursos o entrenamientos (Ver Tabla N° 17).

El tema de la capacitación no tiene tanta fuerza o presencia en estas pequeñas y medianas empresas de calzado. De hecho, si se compran maquinarias nuevas en otros país (generalmente Italia y Francia) son los propietarios quienes van a realizar la compra de las máquinas, reciben la inducción sobre funcionamiento de las mismas y luego cuando las instalan en sus fábricas le transmiten los conocimientos a los futuros operarios de las mismas.

Tabla N° 18. Objetivo de los cursos de capacitación a los que son enviados los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mejora la Productividad de la Empresa	1	4,8
	N/A	20	95,2
	Total	21	100,0

Tabla N° 19. Consideración de que los cursos o talleres mejoran el rendimiento de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	1	4,8
	N/A	20	95,2
	Total	21	100,0

La empresa que envía a sus empleados a cursos o talleres de capacitación, lo hace porque considera que éstos tienen incidencia directa no sólo en la mejora del desempeño de los trabajadores sino por consiguiente en la productividad de la empresa, ya que éstos les proporcionan las herramientas necesarias para completar y mejorar su desempeño laboral, aportándoles conocimientos técnicos sobre su oficio (Ver Tabla N° 19).

Tabla N° 20. Consideración de que los cursos o talleres le aportan algún beneficio a la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	1	4,8
	No	20	95,2
	Total	21	100,0

➤ **Convenio Colectivo**

Tabla N° 21. Amparo de los trabajadores por la convención colectiva del sector calzado

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	17	81,0
	No	4	19,0
	Total	21	100,0

En la gran mayoría de las empresas (81%) los trabajadores están amparados por la Convención Colectiva de Trabajo para la Industria de Calzado (2005-2007). Dicha convención colectiva establece las pautas o lineamientos que regirán al sector en materia laboral, contemplando una serie de beneficios de gran importancia para los empleados del sector (Ver Tabla N° 21).

Específicamente en una de las empresas cuyos empleados no están amparados bajo esta convención colectiva han optado por crear una figura de contrato que según se nos fue indicado les proporciona a los trabajadores los mismos beneficios que el contrato colectivo bajo el cual deberían estar amparados. Esto lo hacen para no descontarles a sus trabajadores de su salario el porcentaje de participación sindical. Aquí se puede inferir que la empresa no desea la existencia de un sindicato dentro de la misma, por evitar los conflictos típicos que pueden surgir entre un sindicato y un patrono.

Algunos pequeños y medianos empresarios manifestaron que este contrato colectivo posee algunas cláusulas económicas que consideran demasiado exigentes y no son muy tomados en cuenta aspectos como la naturaleza de la empresa, capacidad productiva, capital

que manejan anualmente estas empresas, entre otros. Por esta rigidez del contrato en este aspecto es que muchos de estos empresarios no consideran la posibilidad de dar a sus empleados algún beneficio económico adicional a los establecidos en el contrato.

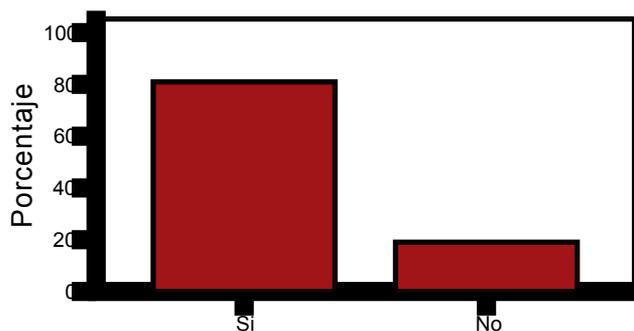


Gráfico N° 23. Amparo de los trabajadores por la convención colectiva del sector calzado

➤ Tipos de Contrato

Tabla N° 22. Constancia escrita de la relación de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	13	61,9
	No	8	38,1
Total		21	100,0

Un 61,9% de las empresas dejan alguna constancia escrita de la relación de trabajo con sus empleados. El 38,1% restante no deja ningún tipo de constancia, la relación de trabajo se basa en un acuerdo informal de las partes para realizar un trabajo específico durante un tiempo determinado, incluso pueden llegar a ser trabajadores a destajo o provisionales para la fábrica (Ver Tabla N° 22).

Un aspecto que es importante mencionar es el hecho de que estos empresarios de calzado liquidan a sus empleados anualmente en el mes de diciembre, antes de salir de

vacaciones y les dicen que regresen a finales del mes de enero o principios de febrero del año siguiente para retomar su trabajo, esto motivado a que los picos de producción de este sector se incrementan en los meses de septiembre hasta mediados de noviembre para cubrir la demanda del inicio de clases en octubre y la demanda del mes de diciembre; una vez que esta producción es colocada el ritmo de trabajo disminuye drásticamente.

Con esta interrupción de la relación de trabajo están rompiendo la continuidad que puedan tener estos trabajadores en la empresa, afectando la antigüedad del trabajador para los efectos del cálculo de sus prestaciones, lo cual perjudica a los trabajadores.

Tabla N° 23. Tipo de contrato que define la relación entre el trabajador y la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Contrato a Tiempo Determinado	10	47,6
	Contrato a Tiempo Indeterminado	3	14,3
	N/A	8	38,1
	Total	21	100,0

Adicionalmente, en aquellas empresas que sí se deja constancia o realizan algún contrato de trabajo para algunas categorías de empleados (generalmente administrativos), este contrato es a tiempo determinado, lo cual reafirma lo expresado por la mayoría de los empresarios en cuanto a la práctica de liquidar a los empleados anualmente y así evitar algunas obligaciones de ley (Ver Tabla N° 23).

Tabla N° 24. Especificación en el contrato de funciones, deberes y derechos del trabajador y de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	7	33,3
	No	6	28,6
	N/A	8	38,1
	Total	21	100,0

Para aquellas empresas que sí realizan contratos de trabajo a sus empleados, sólo el 33,3% especifica en ellos todo lo concerniente a funciones, tareas, deberes, salario, duración del mismo, entre otros. Esto son los contratos más explícitos que podemos encontrar en el sector y se debe al grado de informalidad que aún persiste al momento de contratar personal.

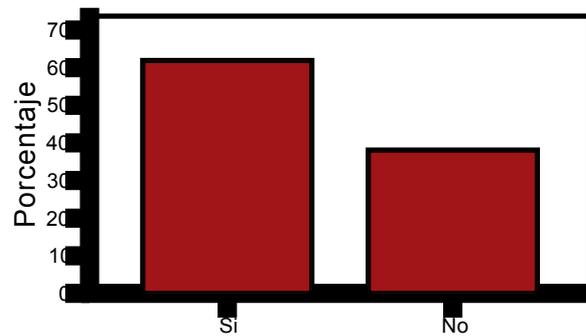


Gráfico N° 24. Existencia de constancia

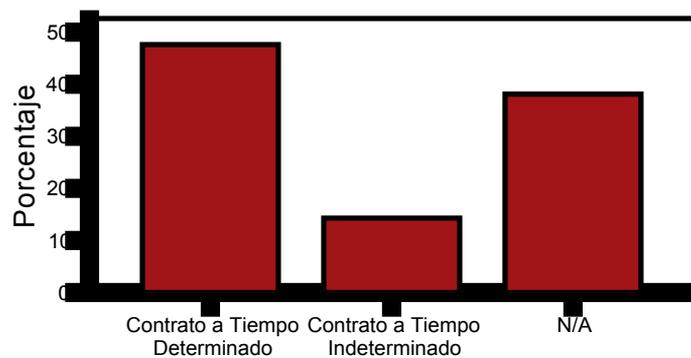


Gráfico N°25. Tipo de contrato que define la relación entre el trabajador y la empresa

➤ **Aporte al Seguro Social**

Tabla N° 25. Inscripción de los trabajadores de la empresa en el Seguro Social

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	19	90,5
	No	2	9,5
	Total	21	100,0

De las 21 empresas estudiadas 19 de ellas (90,5%) tienen a sus trabajadores inscritos en el Seguro Social y realizando sus cotizaciones correspondientes (Ver Tabla N° 25). Las dos empresas que no tiene inscritos a sus trabajadores no dieron mayores explicaciones de por qué no tienen inscritos a sus trabajadores en el Seguro Social, esto a pesar de ser una obligación no les causa mayor intranquilidad ya que en las ocasiones que el SENIAT los ha inspeccionado solo pagan la multa y dejan hasta ese punto la situación. No hay ningún interés por afiliar a sus trabajadores.

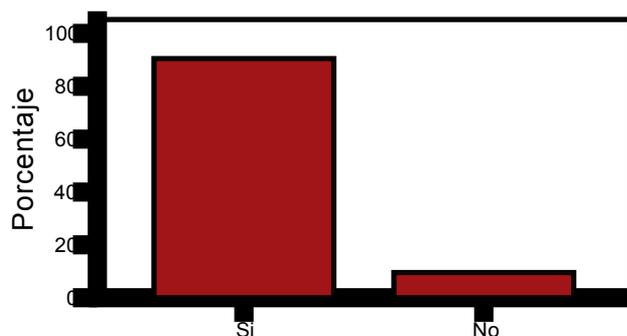


Gráfico N° 26. Inscripción de los trabajadores de la empresa en el Seguro Social

➤ **Extintores y salidas de emergencia**

Tabla N° 26. Existencia en la empresa de extintores de incendio

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	21	100,0

Tabla N° 27. Existencia en la empresa de salidas y señalizaciones de emergencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	15	71,4
	No	6	28,6
	Total	21	100,0

Todas las empresas estudiadas en cuanto a los elementos de higiene y seguridad industrial se refiere, se encontró que las 21 empresas de la población poseen extintores de incendio, dato muy importante ya que en dichas empresas se trabaja con mucho material inflamable, con pega, resinas, plásticos, entre otros (Ver Tabla N° 26). La presencia de maquinarias es un factor de riesgo que en algún momento determinado pudiera causar una chispa que origine un incendio y se pondría en riesgo la seguridad de todos los trabajadores y la integridad de los productos. Este aspecto de seguridad es tomado en cuenta y se le da una gran importancia.

En cuanto a las salidas y señalizaciones de emergencia sólo 15 de las 21 empresas (71,4%) manifestaron contar con las mismas (Ver Tabla N° 27). Esto debido al poco espacio físico con que cuentan, característica de las pequeñas y medianas empresas de este sector, que por lo general poseen una sola entrada que a su vez funciona como salida, por estar ubicadas generalmente en edificios donde existen varios locales o comercios y no son construcciones que cuentan con una infraestructura que permita la prevención de eventos catastróficos.

Tabla N° 28. Ocurrencia de accidentes laborales en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	1	4,8
	No	20	95,2
	Total	21	100,0

Solamente en una de las empresas estudiadas ocurrió un accidente laboral en una oportunidad, fue un pequeño incendio que fue controlado rápidamente por contar con los implementos de seguridad y prevención adecuados para el caso (Ver Gráfico N° 28).

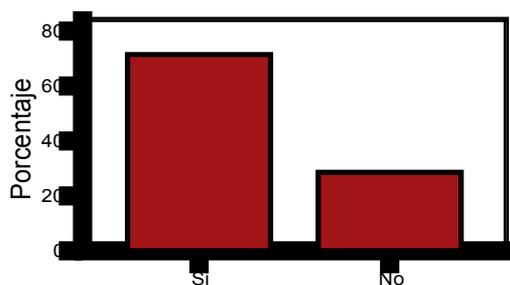


Gráfico N° 27. Existencia de salidas y señalizaciones de emergencia

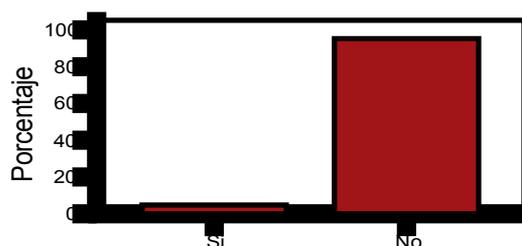


Gráfico N° 28. Ocurrencia de accidentes laborales

➤ Accidentes leves o graves en el lugar de trabajo

Tabla N° 29. Ocurrencia de accidentes leves en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	4	19,0
	No	17	81,0
	Total	21	100,0

Tabla N° 30. Ocurrencia de accidentes graves en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	4	19,0
	No	17	81,0
	Total	21	100,0

El 81% de las empresas no presentaron ninguna ocurrencia de accidentes leves (Ver Tabla N° 29), con respecto al 19% que sí manifestó haber tenido algún evento de este tipo en el lugar de trabajo (Ver Tabla N° 30).

Los accidentes leves (producidos por acciones o condiciones inseguras) se refieren a lesiones que no ameritan ningún tipo de reposo o tratamiento especial y que no causen la ausencia del trabajador a su trabajo. Los accidentes graves, por el contrario, se refieren a fracturas, aplastamientos, amputaciones y casos que requieran tratamiento médico y reposo del trabajador.

Tabla N° 31. Registro de los accidentes laborales

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	2	9,5
	No	2	9,5
	N/A	17	81,0
	Total	21	100,0

De las empresas que manifestaron haber tenido accidentes sólo 2 (9,5%) llevan algún tipo de registro de los mismos para sus controles internos. Aquí se evidencia poco interés por parte de las empresas que presentaron accidentes por registrar dichos actos para saber qué los ocasionó y evitar que puedan repetirse nuevamente.

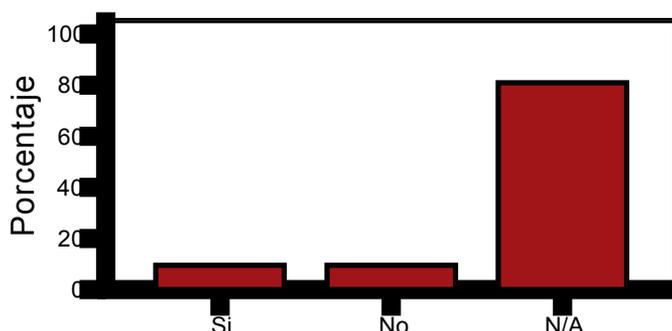


Gráfico N° 29. Registro de los accidentes laborales

➤ **Incrementos salariales**

Tabla N° 32. Criterios para realizar incrementos salariales a los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Contrato Colectivo	13	61,9
	Desempeño	2	9,5
	Decretos Presidenciales	6	28,6
	Total	21	100,0

La gran mayoría de la población estudiada (61,9%) expresó que el criterio principal que utilizan cuando van a realizar incrementos salariales a sus trabajadores es lo que está establecido en la actual Convención Colectiva de Trabajo para la Industria del Calzado y esto se debe a que este contrato es suficientemente restrictivo en cuanto a las cláusulas económicas por lo que crea una serie de obligaciones a los patronos que no permiten dar algún beneficio adicional sobre lo establecido en dicho contrato (Ver Tabla N° 32).

También se encontró que el 28,6% de las empresas utilizan como criterio para realizar incrementos salariales los decretos presidenciales. Finalmente, sólo el 9,5% de la población utiliza como criterio el desempeño de los empleados.

Tabla N° 33. Consideración de los salarios del mercado de recursos humanos para realizar incrementos salariales

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	4	19,0
	No	17	81,0
	Total	21	100,0

El 81% de las empresas no toma en cuenta los salarios que pagan otras empresas del sector para establecer los pagos de sus empleados. Esto viene alineado con lo mencionado anteriormente, ya que los incrementos salariales se realizan por convención colectiva o por decretos presidenciales, es decir, que el mercado no tiene ninguna incidencia (Ver Tabla N° 33).

Las 4 empresas que sí toman en cuenta los niveles salariales del mercado (19%) lo hacen únicamente para los empleados administrativos y de mayor nivel, no lo hacen para los cargos operativos.

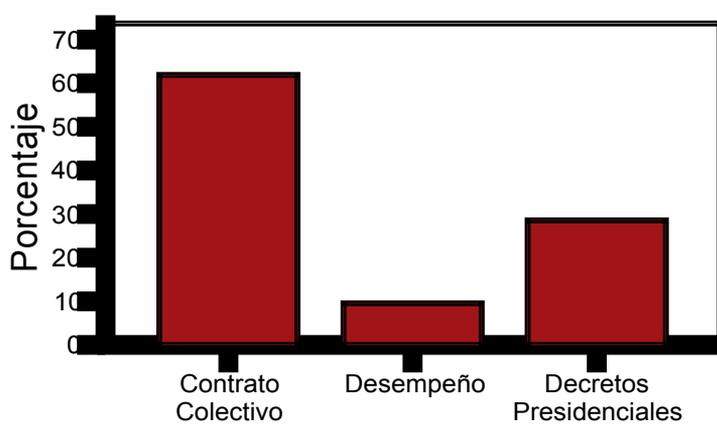


Gráfico N° 30. Criterios para realizar incrementos salariales



Gráfico N° 31. Consideración de los salarios del mercado de recursos humanos para realizar incrementos salariales

➤ **Beneficios**

Tabla N° 34. Otorgamiento de algún beneficio salarial adicional a los establecidos en la convención colectiva

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	4	19,0
	No	17	81,0
	Total	21	100,0

Solo 4 de las 21 empresas (19%) otorgan algún beneficio adicional al establecido en la Convención Colectiva del Trabajo para la Industria del Calzado. Cabe destacar que dichos beneficios son otorgados por productividad del trabajador (Ver Tabla N° 34).

El resto de las empresas (81%) se apegan directamente a lo establecido en esta convención ya que como fue mencionado anteriormente ésta es una convención bastante restrictiva económicamente para ellos como empresarios, dejando poco espacio para otorgar otros beneficios adicionales (Ver Tabla N° 34).

Tabla N° 35. Existencia de pólizas de HCM otorgadas a los trabajadores y canceladas por la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	21	100,0

La totalidad de las empresas estudiadas (100%) no contempla el otorgamiento de pólizas de HCM a sus trabajadores. Los empresarios manifestaron que es un gasto que no pueden asumir precisamente por la cantidad de obligaciones que genera el contrato y por la cantidad de capital que manejan (Ver Tabla N° 35)

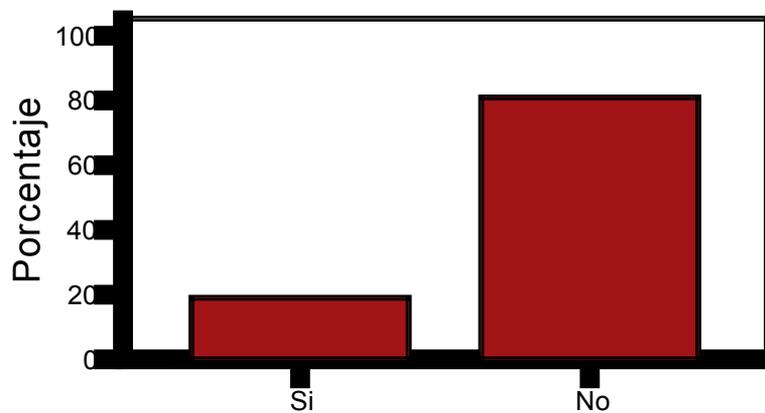


Gráfico N° 32. Otorgamiento de algún beneficio salarial adicional a los establecidos en la convención colectiva

➤ **Registros de los empleados**

Tabla N° 36. Existencia de registro de datos personales y laborales de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	20	95,2
	No	1	4,8
	Total	21	100,0

Tabla N° 37. Tipo de registro que utiliza la empresa para llevar los datos personales y laborales de sus trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Físico	13	61,9
	Físico y Electrónico	7	33,3
	N/A	1	4,8
	Total	21	100,0

El 95% de la población lleva algún tipo de registro de los datos personales de sus trabajadores (Ver Tabla N° 36)., lo cuales son en un 61,9% manejados en archivos físicos (Ver Tabla N° 37). Pudimos observar que estos archivos son bastante simples ya que sólo registran la información más elemental de cada trabajador (nombre, teléfono, dirección), no se tratan de registros completos que abarquen información laboral y personal relevante. Sólo un 33,3% de estas pequeñas y medianas empresas se apoyan en una combinación de archivos físicos y electrónicos.

Aquí se evidencia la importancia que tiene para las empresas el llevar algún tipo de archivo con los datos de sus empleados aunque sea simple, para tener control de manejo de la información para las necesidades que se puedan presentar.

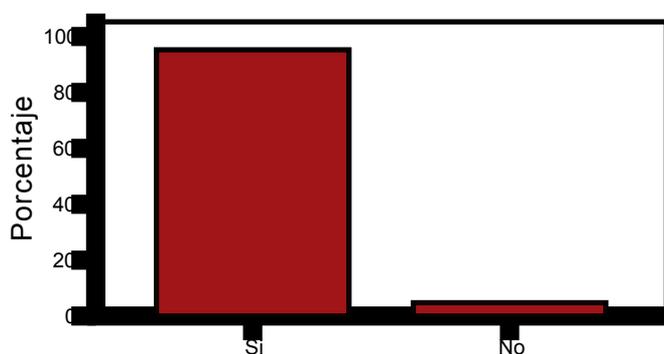


Gráfico N° 33. Existencia de registro de datos personales y laborales de los trabajadores

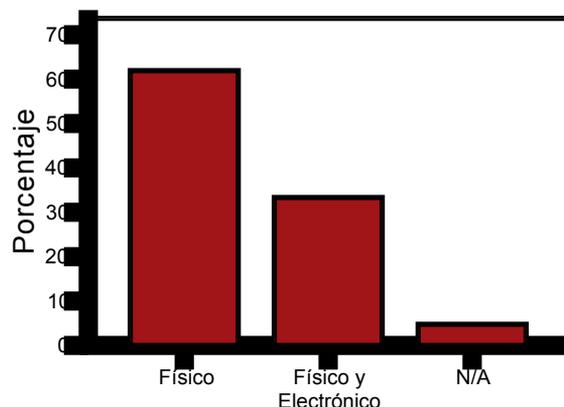


Gráfico N° 34. Tipo de registro utilizado para llevar los datos personales y laborales de sus trabajadores

➤ Actividades Recreacionales

Tabla N° 38. Realización de actividades recreacionales para los trabajadores por parte de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	16	76,2
	No	5	23,8
	Total	21	100,0

Tabla n° 39. Tipo de actividades recreacionales realizadas para los trabajadores realizadas por la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Día del Zapatero	2	9,5
	Fin de Año	3	14,3
	Día del Zapatero y Fin de Año	9	42,9
	Fin de Año y Cumpleaños de Trabajadores	2	9,5
	N/A	5	23,8
	Total	21	100,0

Tabla N° 40. Finalidad de actividades recreacionales realizadas para los trabajadores de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Motivación	9	42,9
	Compartir fuera del ámbito laboral	7	33,3
	N/A	5	23,8
	Total	21	100,0

El 76,2% de las empresas realizan actividades recreacionales para sus empleados, entendiéndose como actividades de este tipo aquellas en las que los trabajadores bien sea dentro de la empresa o fuera de esta pueden compartir de manera informal con sus compañeros y no tiene nada que ver con actividades de índole laboral (Ver Tabla N° 38).

De estas actividades, la que celebran la mayoría de las empresas (42,9%) es la que se refiere al Día de San Crispín, mejor conocido como el Día del Zapatero, cuya fiesta es el 26 de octubre de cada año y la celebración de fin de año (Ver Tabla N° 39). Los patronos generalmente organizan pequeños agasajos para los trabajadores dándoles la oportunidad de compartir un rato diferente al día a día, aunque dicho asueto está contemplado como día de asueto remunerado en la Convención Colectiva de Trabajo para la industria del Calzado.

El 42,9% de las empresas manifestaron que realizan este tipo de actividades con la finalidad de mantener motivado a su personal, que se sientan a gusto con la empresa, con sus compañeros de trabajo y tengan una excelente disposición al trabajo. También la oportunidad de compartir fuera del ambiente de trabajo es una de las razones de peso que tiene el 33,3% de estas empresas para realizar dichas celebraciones (Ver Tabla N° 40).

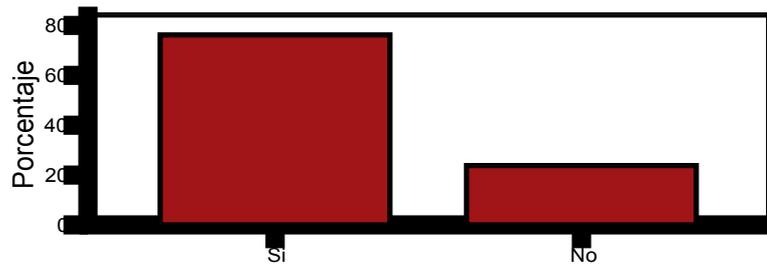


Gráfico N° 35. Realización de actividades recreacionales para los trabajadores por parte de la empresa

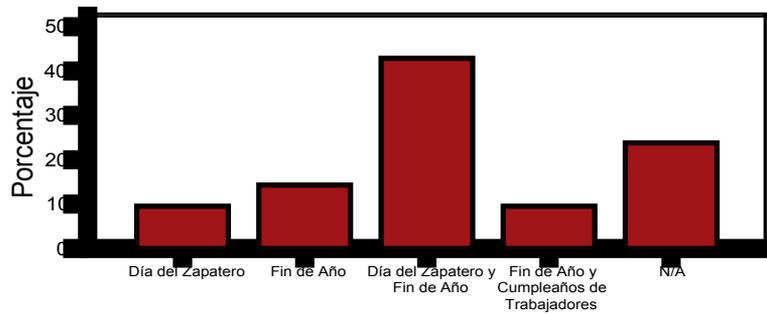


Gráfico N° 36. Tipo de actividades recreacionales realizadas para los trabajadores

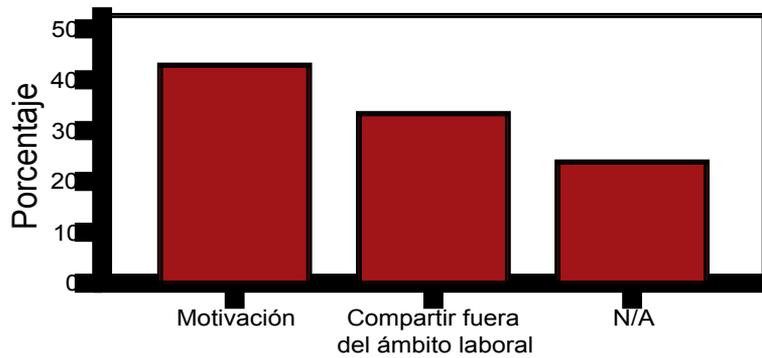


Gráfico N° 37. Finalidad de actividades recreacionales realizadas para los trabajadores

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS PYMES DEL SECTOR CALZADO

Una vez conocida la situación actual en lo que se refiere a la Administración de Recursos Humanos en las pymes del sector calzado del Área Metropolitana de Caracas a través de todo el estudio e interpretación de los resultados obtenidos, se procedió a diseñar un modelo de Administración de Recursos Humanos para las pequeñas y medianas empresas del sector calzado del Área Metropolitana de Caracas para el año 2005.

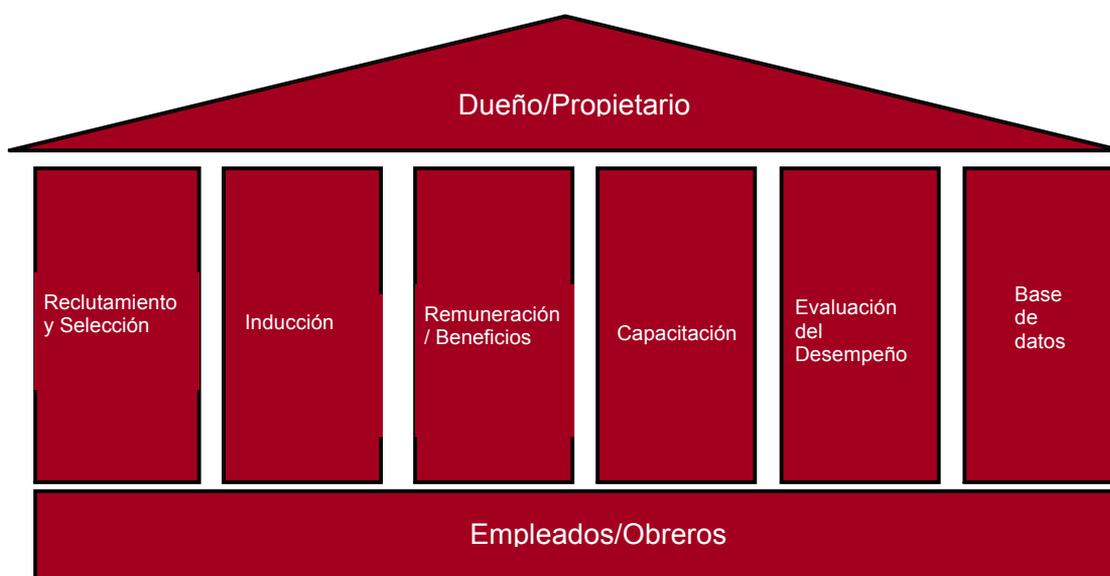


Figura N°3. Modelo de Administración de Recursos Humanos para las Pymes

13.1. Premisas del Modelo

Para comprender este modelo de Administración de Recursos Humanos diseñado para las pymes es necesario comprender las siguientes premisas:

- En primer lugar debemos aclarar que este modelo no pretende departamentalizar las funciones de recursos humanos en las pymes ya que por razones de tamaño, espacio y capacidad económica esto no sería viable
- Las funciones que se están proponiendo en este modelo son criterios que deben manejar en su totalidad los dueños y propietarios ya que sobre ellos recae la responsabilidad del correcto manejo y administración del personal de sus empresas y son los más indicados para realizar
- El modelo se basa en la idea de que el empresario debe conocer sobre el manejo de los recursos humanos. Así como tiene conocimientos de áreas clave como finanzas para el manejo de la empresa también debe adquirirlos sobre ARH para ser el soporte más adecuado de estas funciones dentro de la empresa

A continuación se desarrollan cada una de las funciones de recursos humanos que se proponen en el modelo.

13.2. Explicación del Modelo

El modelo se basa en el apoyo que debe existir hacia los empleados y obreros dado que ellos forman el capital humano de toda organización, son los recursos que le dan vida. Este modelo tiene en su base a los trabajadores (empleados/obreros) porque el proceso de Administración de Recursos Humanos está anclado en ellos, el modelo comienza siendo por ellos y termina siendo para ellos.

El propietario se encuentra en la parte superior del modelo porque es éste quien no sólo está a la cabeza de estas pequeñas y medianas empresas de calzado sino que también es la persona que debe asumir el rol de administrar cada uno de estos procesos, establecer sinergias entre ellos y enfocarlos hacia los empleados de la forma más eficiente.

El modelo comprende seis pilares fundamentales que apoyarán la función de Administración de Recursos Humanos que asume el propietario. Representan los criterios sobre los cuales se apalancarán las funciones del dueño para un correcto manejo de los procesos atendiendo a las características de estas pequeñas y medianas empresas.

➤ **Reclutamiento y Selección**

En base a lo observado se propone que las empresas le presten más interés a los procesos de reclutamiento y selección de sus empleados, donde si bien una buena técnica de reclutamiento es la colocación de los anuncios a puerta de fábrica y las recomendaciones de los empleados, el proceso debe venir acompañado por herramientas como la entrevista de selección y la aplicación de un período de prueba para los nuevos ingresos.

Lo observado durante el estudio es que la práctica hoy en día consiste en que ese período de prueba dure aproximadamente una semana, lo que se propone es que sea un período de por lo menos un mes en donde se puedan realmente identificar si el escogido

parcialmente es realmente la persona idónea para ocupar el cargo y tiene la experticia requerida por el mismo.

➤ **Inducción**

Lo que se maneja actualmente a las personas que ingresan a las fábricas no es una inducción formal. Los empresarios deberían apoyarse en una inducción que abarque aspectos como:

- Conocimiento de la empresa y del proceso productivo
- Conocimiento de las funciones y tareas que desempeñarán
- Conocimiento de las maquinarias relacionadas en el proceso
- Lineamientos sobre normas y reglamentos internos de la empresa
- Conocimiento de las personas con las cuales tendrá que relacionarse durante el desempeño de su cargo

Cualquier otro lineamiento que el empresario considere pertinente debería ser considerado en este proceso ya que éste es el primer contacto que los empleados tienen con su nuevo trabajo.

➤ **Remuneración y Beneficios**

Si bien sabemos que el convenio colectivo actual es considerado por los dueños de las empresas como exigente en términos económicos, se sugiere que debería considerarse la posibilidad de otorgar algunas bonificaciones adicionales a las establecidas en el convenio ya que éstas son un factor importante de motivación para el trabajador, hacen que se sienta tomado en cuenta, que se reconocen sus esfuerzos y esto repercute directamente en su productividad. Esto a la larga también termina beneficiando al dueño de la empresa.

Las bonificaciones por desempeño serían un punto importante a ser tomado en cuenta ya que si el empleado es recompensado por tener un adecuado o excelente desempeño en su cargo, esto lo motivará a mantener este comportamiento y probablemente se hará una práctica común entre los trabajadores.

También se propone la implementación de recompensas no financieras que busquen motivar al empleado y hacer que éste se sienta a gusto en la empresa e identificado con ella. Un ejemplo pudiera ser el crear la figura del empleado del mes, en donde se destaque la labor del trabajador que haya tenido mejor desempeño. Así como ésta, pueden ser implementadas más iniciativas que reconozcan los esfuerzos de los trabajadores.

Otro aspecto que entra en la categoría de beneficios pero que en realidad es un requisito exigido por la ley es la afiliación al Seguro Social. Todas las pequeñas y medianas empresas deben afiliar a sus trabajadores al Seguro Social ya que esto representa un amparo o protección a sus trabajadores en caso de necesitar la asistencia de este organismo. El tipo de empleados que por lo general poseen estas empresas tanto a nivel operativo como administrativo son de bajos recursos y no pueden costearse una atención médica privada, por lo que es fundamental que puedan gozar de este beneficio del Seguro Social.

➤ **Capacitación**

Según lo observado, la gran mayoría de las empresas no consideran importante el capacitar profesionalmente a sus empleados, lo cual proponemos que debería cambiar ya que la capacitación está dirigida a cubrir las necesidades de adiestramiento que pueda tener la empresa referente a algún proceso o manejo de maquinaria.

Para realizar un plan de capacitación hay que revisar previamente las necesidades que tiene la empresa, para que de esta forma sea un proceso con un fin determinado y relacionado directamente con los requerimientos que tenga la empresa.

➤ **Evaluación del desempeño**

Se pudo observar que el método más utilizado para evaluar el desempeño es la supervisión directa. La propuesta del modelo es que no sólo se siga manteniendo la supervisión directa sino que también se realice un seguimiento formal mensual del desempeño de cada trabajador, que pudiera consistir en un formulario simple donde se evalúen aspectos relacionados y que éste sea incorporado a su expediente. De esta forma se podrán evaluar los progresos que haya presentado el trabajador (otorgándole algún tipo de recompensa) y los problemas o áreas de oportunidad que pueda presentar de manera que sean corregidos a tiempo.

➤ **Base de Datos**

Aunque las empresas llevan un registro de algunos datos personales de sus empleados, lo que propone el modelo es que se lleve un registro tanto de los datos personales de los trabajadores como de los datos laborales, donde se indique fecha de ingreso, salarios devengados, pagos por bonificaciones, evaluaciones de desempeño, cursos realizados. Esto debería hacerse en un tipo de registro no sólo manual sino también electrónico lo cual facilita el almacenamiento, la búsqueda y la actualización de la información.

Está claro que no es viable que estas empresas tengan un sistema de información de recursos humanos como los utilizados por las grandes empresas ya que no es aplicable por el número de empleados, falta de departamentalización de la función de recursos humanos, entre otros. Sin embargo, el manejo de una base de datos electrónica es perfectamente viable, accesible para su uso y de fácil manejo.

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado este estudio en el sector de pymes de calzado se puede observar una serie de aspectos que deben ser tomados en consideración al momento de realizar investigaciones relacionadas con este tema o con el área de pequeñas y medianas empresas:

- El presente estudio está hecho con la finalidad de motivar a otros estudiantes de cualquier carrera para que aborden en temas de investigación al sector de las pequeñas y medianas empresas ya que el mismo es de gran importancia para la economía del país y no se le ha dado hasta ahora el enfoque necesario para la explotación de su estudio. Son muy pocos los estudios referentes a este tema, o cual demuestra que este es un tema que aún tiene muchos aspectos por ser explorados e investigado
- Se deja abierta la posibilidad a otros estudiantes de seguir los lineamientos del presente estudio pero enfocados a otras áreas de bienes y servicios como empresas textiles, mecánicas, entre otras, las cuales son una fuente de investigación no muy explorada
- Finalmente se recomienda la aplicación de este modelo en pequeñas y medianas empresas para evaluar su adaptabilidad a las mismas y la posibilidad de darle mas consistencia a la función de recursos humanos dentro de las mismas

LIMITACIONES

Se encontraron las siguientes limitaciones al momento de realizar el estudio:

- Poca documentación teórica sobre el tema ya que por ser considerada un área de poco interés para su estudio la bibliografía encontrada resultó ser escasa y algo desactualizada. A pesar de ser un área de oportunidad para las relaciones industriales, la misma no ha tenido la atención que debería tener por parte de esta disciplina
- A la hora de realizar las entrevistas para la recolección de información, en donde no tuvimos la colaboración de todas las empresas del sector calzado del Área Metropolitana de Caracas. Además a la hora de recoger la información se notó que muchas veces las personas daban respuestas basándose en apreciaciones subjetivas en vez de hacerlo atendiendo a la realidad de las cosas. Esto quizás se debe fundamentalmente a la falta de conocimiento sobre el tema.
- Los listados que fueron proporcionados que contenían la información sobre los nombres, direcciones y teléfonos de las pequeñas y medianas empresas del calzado en el Área Metropolitana de Caracas se encontraban desactualizados, lo cual dificultó el contacto con las empresas ya que muchas de ellas habían cambiado de nombre, dirección o teléfono o simplemente habían cerrado sus puertas, lo que significó una reducción de la población de nuestro estudio

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se pudo evidenciar y comprobar el importante papel que están jugando actualmente las pequeñas y medianas empresas en el país ya que representan una fuente generadora de nuevos empleos y significan una salida oportuna en momentos de crisis económica tanto a nivel personal en el caso de los empresarios, como a nivel nacional, por brindar un aporte significativo en el desarrollo económico y social del país.

Se encontró que el recurso humano es visto de manera poco formal, lo cual hace que sea manejado a niveles muy informales, restándole las ventajas propias e indiscutibles que contempla la ley y que todo buen manejo o administración de recursos humanos cuida y debe tener.

Estas funciones están siendo delegadas a otras áreas administrativas de las empresas, con la limitante que no poseen ni el conocimiento ni la experiencia para desempeñar estas actividades que sólo atañen a los profesionales de recursos humanos.

Se hace evidente que el manejo informal que actualmente se tiene en el manejo de recursos humanos en las pymes de calzado está basada en la falta de conocimiento en cuanto a manejo del personal así como de la importancia que tal actividad tiene para la consecución de los objetivos empresariales. Por ello, los empresarios y dueños de las pymes le prestan tan poca o ninguna atención a estos procesos.

Es preciso aclarar que en las empresas que tienen alto nivel de informalidad en el manejo del recurso humano el término “Administrar” está más dirigido a simplemente la contratación,² compensación y liquidación del personal, dejando de lado una gran cantidad de factores que deberían ser tomados en cuenta, los cuales generan un valor agregado a todo el proceso de manejo de personal.

Otra de las causas que se encuentran como promotoras de la informalidad en el manejo de los recursos humanos viene dada por la marcada tendencia que muestran las pymes de concentrar todos sus esfuerzos, tiempo y dinero en la realización de las tareas productivas principales de la empresa ya que visualizan que esta es la única manera de incrementar sus ganancias y beneficios y no se dan cuenta que con un personal adecuadamente administrado y capacitado se pueden incrementar los rendimientos laborales, lo cual se traduce directamente en el éxito de la empresa.

En este sentido, las pymes deben darse cuenta de la importancia que reviste un manejo formal de los procesos de recursos humanos y tratar de buscar una persona que se encuentre más capacitada para realizar tales procesos o en su defecto obtener la información necesaria sobre cómo debe ser un correcto manejo de los procesos y sub-procesos de recursos humanos adaptados a las necesidades de las pymes, las cuales son evidentemente muy diferentes a las necesidades de una gran organización cuyos procesos son mucho más complejos. También existe la opción de sub-contratar los servicios de un outsourcing en materia de recursos humanos quien por su especialidad podría darle soluciones inmediatas y efectivas en el tema, representando una posible salida oportuna.

Es necesario que los dueños entiendan que es igualmente beneficioso llevar parte de sus esfuerzos al manejo formal de su personal y no dedicarse únicamente a la tarea productiva. Dirigir sus atención a esto no representa un gasto sino una inversión.

Con estas conclusiones se busca presentar de manera confiable un adecuado y eficiente aprovechamiento del personal con que cuenta la pymes, quienes son en realidad los que con su trabajo van a lograr el éxito al cual busca dirigirse toda organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Ruben (1983). Pequeña y Mediana Industria en Venezuela. Caracas: Ediciones Paral.
- Armas, Virgilio (1999). Esplendores y miserias de las pymes venezolanas. Debates IESA, Volumen V, (Nº1)
- Briones, Guillermo. (1987) Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Ed.) Colombia: Mcgraw- Hill Interamericana S.A.
- Corporación Andina de Fomento (2001). Observatorio Pyme. Caracas, Venezuela.
- Fitz- Enz, J. (1996). Valor Agregado de la Función de Recursos Humanos. Caracas. ANRI.
- Franch, Wendell L. (1998). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, (1994). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Naím, Moisés (1989). Las empresas venezolanas: Su Gerencia. Caracas: Ediciones IESA.

- Palacios Alzuru, Luis Enrique (Coordinador): Sabiduría popular de la empresa venezolana. Caracas, UCAB-BBV Banco Provincial- Espiñeira, Sheldon y Asociados-Firma Pricewaterhouse Coopers, 1999.
- Ramírez, Reina (1999). Análisis de la Competitividad en la Industria Venezolana del Calzado 1993-1999. Tesis de Pre-grado, Universidad Metropolitana, Caracas.
- Rosales, R. (2000). Estrategias gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa. Caracas: Ediciones IESA.
- Sabino, Carlos (1992). El proceso de investigación. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Suárez, A. (1992). Diccionario de economía y administración. Madrid: McGraw- Hill.
- Suárez Núñez, Tirso. Estrategia, estructura y cultura en la Pymes. Investigación y Gerencia. N° 51, pp305-316.
- Torres; Daniel. (2000). Outsourcing de gestión de control para las pymes venezolanas. Tesis de Pre-grado, Universidad Metropolitana, Caracas.
- Villegas, José (1997). Administración de Personal. Venezuela:Ediciones los Heraldos Negros.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- BCV (Sin fecha). En Banco Central de Venezuela. (Online). Disponible: <http://www.bcv.org.ve> (2003, octubre-2004, enero).
- Conindustria (Sin fecha). En Conindustria (Online). Disponible: <http://www.conindustria.org> (2003, octubre-2004, enero).
- Erard, Philippe, (Sin fecha). Un apoyo para las pequeñas y medianas empresas (Online). Disponible: www.funmrd.gov.ve/foros/documentos/fundes.doc
- Gerencia (Sin fecha). En De Gerencia (Online). Disponible: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=218>
- Prado G. y Millar Tomas (Sin fecha). Corporación Andina de Fomento. Hacia un plan de apoyo integral para la Pyme. Disponible: <http://www.caf.com/mh/attach/o/default/pyme.pdf>
- República Bolivariana de Venezuela. En Gobierno en Línea (Online) Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. Consultado el día 7 de febrero de 2004 de la World Wide Web. Disponible: [http://www.gobiernoenlinea.gob.ve/docMgr/sharedfiles/decretoleypromociondesarollopymi.pdf](http://www.gobiernoenlinea.gob.ve/docMgr/sharedfiles/decretoleypromociondesarrollopymi.pdf)

ANEXOS

Anexo A1: Pequeñas y Medianas empresas del sector Calzado del Área Metropolitana de Caracas

Nº	NOMBRE	DIR_ESTABLECIMIENTO
1	CALZADO ROSSI, C.A.	LA CANDELARIA
2	CALZADO UNION C.A	LA YAGUARA
3	CALPANI KID LINE	RUIZ PINEDA
4	CALZADOS NEW BIRD, C.A.	RUIZ PINEDA
5	CALZADOS DETTAGLI C.A.	CARICUAO
6	NOVEDADES ROSA M STYLE	CATIA
7	CALZADOS BELLA CONZA C.A.	CATIA
8	CALZADOS TRAVIZ, C.A.	ALTAVISTA
9	INVERSIONES G.N. 2069, C.A.	LOS CHAGUARAMOS
10	FABRICA DE CALZADOS JENNY BELL	CATIA
11	CALZADO EL TERAMANO, C.A	CATIA
12	CORPORACION SUELAS, C.A.	CATIA
13	RS CALZADOS CA.	CATIA
14	CALZADOS DERI CA	PROPATRIA
15	CALZADOS YANKO C.A.	CATIA
16	CALZADOS LUCCHI, C.A.	BOLEITA NORTE
17	CALZADO VANY SPORT, C,A	EL TAMBOR
18	FÁBRICA DE CALZADO PALMISANO, C.A.	CATIA
19	CALZADO KOOK C.A.	CATIA
20	PIPER SPORT	CATIA
21	SANDALIAS SEV ANY C.A.	LA LOMITA

Anexo B: Instrumento de Recolección de Información



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
 RELACIONES INDUSTRIALES

Atendiendo a requerimientos académicos, es necesario realizar un trabajo de grado para la culminación de nuestra carrera. En ese sentido, el presente estudio está destinado a describir cómo se maneja el recurso humano en su empresa. El cuestionario que a continuación se le entrega no es más que un instrumento de medición que permitirá llevar a cabo el estudio. Agradecemos de antemano su colaboración y garantizamos que los datos que aquí nos sean suministrados serán tratados con carácter confidencial y su uso será estrictamente académico. Se le pide la mayor sinceridad y exactitud al responder y no dejar ninguna pregunta en blanco.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Información sobre la empresa

1. Nombre de la Empresa

2. Dirección

3. Tiempo que la empresa tiene en funcionamiento

4. ¿Qué tipo de calzado es fabricado en la empresa?

5. Número de empleados que posee la empresa

6. Número de empleados que se encuentran dentro de las siguientes categorías ocupacionales:

Gerentes _____
 Empleados _____
 Operarios u obreros _____

7. Según las categorías que establece la pregunta anterior indique cuántos de estos empleados pertenecen a su grupo familiar

Sólo Gerentes	_____	Gerentes y Empleados	_____
Sólo Empleados	_____	Gerentes, empleados y obreros	_____
Sólo Operarios u obreros	_____	Ninguno	_____

Información sobre el propietario

8. Sexo

Masculino _____
 Femenino _____

9. Nivel de Instrucción

	Completa	Incompleta
Primaria	_____	_____
Secundaria	_____	_____
Técnico Medio	_____	_____
T.S.U	_____	_____
Universitario	_____	_____
Postgrado	_____	_____

Sistema de Administración de Personal

10. ¿Cuándo usted requiere ingresar nuevo personal cómo hace usted para identificarlo y captarlo? Explique

Sólo Prensa	_____	Recomendaciones, internet, ince	_____
Aviso a puerta de fábrica y recomendaciones	_____	Prensa, aviso puerta fábrica	_____
Prensa y recomendaciones	_____	Aviso a puerta de fábrica	_____
Solo recomendaciones	_____	N/A No utiliza	_____

9. Nivel de Instrucción

	Completa	Incompleta
Primaria	_____	_____
Secundaria	_____	_____
Técnico Medio	_____	_____
T.S.U	_____	_____
Universitario	_____	_____
Postgrado	_____	_____

Sistema de Administración de Personal

10. ¿Cuándo usted requiere ingresar nuevo personal cómo hace usted para identificarlo y captarlo? Explique

Sólo Prensa	_____	Recomendaciones, internet, ince	_____
Aviso a puerta de fábrica y recomendaciones	_____	Prensa, aviso puerta fábrica	_____
Prensa y recomendaciones	_____	Aviso a puerta de fábrica	_____
Solo recomendaciones	_____	N/A No utiliza	_____

11. En el momento de contratar personal mencione cuál es el atributo del candidato que toma más en cuenta

Responsabilidad	_____	Capacidad de Adaptación	_____
Experiencia	_____	Honestidad/Honradez	_____
Buena presencia	_____	N/A No Utiliza	_____

12. Al momento de cubrir una vacante ¿usted toma primero en cuenta a los empleados de la empresa o se dirige directamente al mercado laboral?

Toma primearo en cuenta a sus empleados	_____
Se dirige al mercado laboral directamente	_____
N/A No tiene Rotación	_____

13. Cuando ya tiene posibles candidatos para un puesto ¿qué métodos utiliza para tomar la decisión de a quién contratar?

Le hace una entrevista al trabajador	_____	Entrevista, prueba interna, período de prueba	_____
Pasa por un período de prueba	_____	No utiliza/ No tiene rotacón	_____
Entrevista y período de prueba	_____		
Otras. Explique	_____		

14. Cuando usted contrata a un trabajador ¿le suministra en su primer día algún tipo de información?

Si	_____	Explique:	_____
No	_____		

15. Existe en la empresa algún folleto o libro que explique cuáles son las tareas y funciones de los cargos y cómo se ejecutan?

Si	_____		
No	_____	Si responde no pase a la pregunta número 17	

16. Han sido actualizados algun vez estos materiales? ¿Hace cuánto?

Si	_____	Explique:	_____
No	_____		

17. ¿Tiene usted algún método que le permita saber si el trabajador hace su trabajo de manera adecuada?

Si	_____		
No	_____	En caso de no utilizar ningún método pase a la pregunta 20	

18. ¿Podría describir cómo funciona este método?

Observación del supervisor	_____
Productividad diarisa	_____
Otra. Explique	_____

19. ¿Utiliza los resultados de este procedimiento para alguna otra cosa que no sea evaluar el trabajo del empleado?

Si	_____	Explique:	_____
No	_____		

20. ¿Usted envía a los empleados a hacer algún curso o taller que sea cancelado por la empresa y que esté relacionado con sus labores dentro de la misma?

Si	_____		
No	_____	Si responde no pase a la pregunta número 24	

28. ¿Están inscritos los trabajadores en el Seguro Social?

Si _____
No _____

29. ¿La empresa cuenta con extintores de incendio?

Si _____ ¿Cuántos? _____
No _____

30. ¿La empresa cuenta con salidas y señalizaciones de emergencia?

Si _____
No _____

31. ¿Ha ocurrido en la empresa algún evento en el que se haya tenido que hacer uso de algunos de estos elementos de seguridad?

Si _____ Explique: _____
No _____

32. ¿Usted o alguno de los trabajadores ha resultado lesionado en su lugar de trabajo?

Si _____
No _____ Si responde no pase a la pregunta número 35

33. ¿Han ocurrido accidentes graves que eviten la continuación del trabajo y afecten al trabajador a mediano o largo plazo?

Si _____ Explique: _____
No _____

34. ¿Lleva algún tipo de registro de estos eventos?

Si _____
No _____

35. ¿Qué criterios considera al realizar incrementos salariales a sus empleados?

Contar Colectivo _____
Evaluación de desempeño _____
Decretos Presidenciales _____
Otros. Explique _____

36. Al realizar incrementos salariales considera los salarios que pagan las otras empresas del sector?

Si _____ Explique: _____
No _____

37. ¿Le otorga usted a los empleados algún beneficio salarial adicional al establecido en la Convención Colectiva?

Si _____ Explique: _____
No _____

38. ¿Tienen sus empleados pólizas de HCM canceladas en parte o en su totalidad por la empresa?

Si _____
No _____

39. ¿Lleva algún registro de los datos personales y laborales de los empleados?

Si _____
No _____ Si responde no pase a la pregunta número 41

40. ¿De qué forma lleva este registro? ¿En qué consiste?

Físico _____
Electrónico _____
Físico y electrónico _____
Otro. Especifique _____

41. ¿La empresa ha realizado alguna vez actividades recreacionales para los empleados?

Si _____
No _____

Si responde no este es el final del cuestionario

42. ¿En qué han consistido estas actividades?

43. ¿Qué finalidad tienen?

28. ¿Están inscritos los trabajadores en el Seguro Social?

Si _____

No _____

29. ¿La empresa cuenta con extintores de incendio?

Si _____ ¿Cuántos? _____

No _____

30. ¿La empresa cuenta con salidas y señalizaciones de emergencia?

Si _____

No _____

31. ¿Ha ocurrido en la empresa algún evento en el que se haya tenido que hacer uso de algunos de estos elementos de seguridad?

Si _____ Explique: _____

No _____

32. ¿Usted o alguno de los trabajadores ha resultado lesionado en su lugar de trabajo?

Si _____

No _____ Si responde no pase a la pregunta número 35

33. ¿Han ocurrido accidentes graves que eviten la continuación del trabajo y afecten al trabajador a mediano o largo plazo?

Si _____ Explique: _____

No _____

34. ¿Lleva algún tipo de registro de estos eventos?

Si _____

No _____

35. ¿Qué criterios considera al realizar incrementos salariales a sus empleados?

Contrato Colectivo _____

Evaluación de desempeño _____

Decretos Presidenciales _____

Otros. Explique _____

36. Al realizar incrementos salariales considera los salarios que pagan las otras empresas del sector?

Si _____ Explique: _____

No _____

37. ¿Le otorga usted a los empleados algún beneficio salarial adicional al establecido en la Convención Colectiva?

Si _____ Explique: _____

No _____

38. ¿Tienen sus empleados pólizas de HCM canceladas en parte o en su totalidad por la empresa?

Si _____

No _____

39. ¿Lleva algún registro de los datos personales y laborales de los empleados?

Si _____

No _____ Si responde no pase a la pregunta número 41

40. ¿De qué forma lleva este registro? ¿En qué consiste?

Físico _____
Electrónico _____
Físico y electrónico _____
Otro. Especifique _____

41. ¿La empresa ha realizado alguna vez actividades recreacionales para los empleados?

Si _____
No _____

Si responde no este es el final del cuestionario

42. ¿En qué han consistido estas actividades?

43. ¿Qué finalidad tienen?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo C: Formato de Evaluación del Instrumento

Instrumento de Evaluación	Claridad			Pertinencia			Relación con el indicador			Relación con los objetivos de la Investigación			Observaciones
	Preguntas	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	
Datos de la Organización													
Pregunta 1.1													
Pregunta 1.2													
Pregunta 1.3													
Pregunta 1.4													
Pregunta 1.5													
Pregunta 1.6													
Pregunta 1.7													
Información sobre el Propietario													
Pregunta 2.1													
Pregunta 2.2													
Sistema de Administración de Personal Reclutamiento													
Pregunta 3.1.1													
Selección													
Pregunta 3.2.1													
Pregunta 3.2.2													

Instrumento de Evaluación	Claridad			Pertinencia			Relación con el indicador			Relación con los objetivos de la Investigación			Observaciones
	Preguntas	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	
Inducción													
Pregunta 3.3.1													
Pregunta 3.3.2													
Evaluación													
Pregunta 3.4.1													
Pregunta 3.4.2													
Adiestramiento													
Pregunta 3.5.1													
Pregunta 3.5.2													
Pregunta 3.5.3													
Pregunta 3.5.4													
Relaciones Laborales													
Pregunta 3.6.1													
Pregunta 3.6.2													
Pregunta 3.6.3													

Instrumento de Evaluación	Claridad			Pertinencia			Relación con el indicador			Relación con los objetivos de la Investigación			Observaciones
	Preguntas	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	
Hig. y Seq. Industrial													
Pregunta 3.7.1													
Pregunta 3.7.2													
Pregunta 3.7.3													
Pregunta 3.7.4													
Compensación y Beneficios													
Pregunta 3.8.1													
Pregunta 3.8.2													
Sistemas de Información													
Pregunta 3.9.1													
Pregunta 3.9.2													
Motivación													
Pregunta 4.1													