

**Administración de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas de la
región oeste de Puerto Rico.**

Por:

Rosa I. Figueroa Ramírez

Tesis sometida en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EN

Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGUEZ

2010

Aprobado por:

Lic. Salvador Ramírez
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Rosario de los A. Ortiz Rodríguez, Ph.D.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Lic. José Frontera
Presidente, Comité Graduado

Fecha

José I. Vega, Ph.D.
Representante Estudios Graduados

Fecha

Rosario de los A. Ortiz Rodríguez, Ph.D.
Decana Interina Asociada de Investigación
y Asuntos Graduados

Fecha

Abstract

The main objective of this research was to determine the influence of human resources administration in the performance of the organizations.

The methodology used as part of this investigation was interviews and surveys. The interviews were to owners and employees of small and medium organizations located in the West side of Puerto Rico to know the perception they have about human resources administration. Also, frequency and percentage analyses were made using a representative sample of 382 questionnaires. The information collected throughout the survey has a frequency of 145 participants, meaning a 37% of the sample size total.

The results obtained in the interviews, revealed that it was necessary for the organizations to consider more the human resources administration, using at least an external human resources consultant, in order to be able to establish their policies, mission, vision, and their objectives. In this way, they could be more organized and reach their organizational goals.

The results gathered throughout the survey, revealed that the human resources administration was very necessary too for the owners and the employees, because the majority answered they used to have situations where they need an advice from human resources professionals.

Resumen

Esta investigación se llevó a cabo con el propósito de poder medir la influencia que ejerce la administración de recursos humanos en el desempeño de las organizaciones.

Como parte de la metodología para esta investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos, entrevistas y un cuestionario. Se entrevistó a empleados y dueños de pequeñas y medianas empresas de la región oeste de Puerto Rico para conocer la percepción que estos tienen sobre la administración de los recursos humanos. Se realizó un análisis por frecuencia y porcentajes, tomando una muestra representativa de 382 cuestionarios validados. Se recibieron 145 cuestionarios contestados o el equivalente a un 37% de la muestra representativa.

Los resultados revelaron, de acuerdo a las entrevistas con los participantes, que todos están de acuerdo que es necesario para las empresas tomar más en cuenta el área de recursos humanos.

Al menos se debe utilizar un consultor externo, para que así puedan saber como se deben establecer sus políticas, misión, visión y sus objetivos entre otras funciones de recursos humanos y de esta forma puedan ser una empresa organizada, que logre alcanzar más eficiente y efectivamente sus metas organizacionales.

También se concluyó, a través de los resultados obtenidos en los cuestionarios, que el área de recursos humanos es bien necesaria tanto para los patronos como para los empleados ya que casi todos los que respondieron al mismo dijeron que se han visto necesitados de una consulta de esta área.

Dedicatoria

A mi madre Nilsa por su amor y apoyo incondicional. A mi hermana Alexis y su esposo José por motivarme y ayudarme a lograr lo tan esperado. A mí adorada hija Génesis, por compartir de su tiempo para que yo pudiera estudiar, por sus ocurrencias y por hacerme reír en los momentos menos esperados y difíciles. A la Cooperativa de Seguros Múltiples, en especial a Millie y Miriam por su apoyo y ayuda en todo momento.

Agradecimientos

Deseo agradecer a todos los que han tenido que ver con esta investigación, a mi familia, a mis amistades y compañeros de trabajo por su apoyo incondicional.

A mi comité, por todas sus aportaciones, en especial a mí Mentor el Licenciado Frontera.

A la Profesora Yolanda Ruiz por brindarme de su tiempo. Gracias a Dios, que me diste la luz y entendimiento para continuar mi camino.

Muchas gracias a todos.

Tabla De Contenido

| | |
|---|------|
| Hoja de aprobación de Tesis | I |
| Abstract | II |
| Resumen | III |
| Dedicatoria | IV |
| Agradecimiento | V |
| Tabla de Contenido | VI |
| Lista de Tablas | VIII |
| Lista de Figuras | X |
| Lista de Apéndices | XI |
| Capítulo I – Introducción | 1 |
| Revisión de literatura | 3 |
| Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos | 3 |
| Funciones del Departamento de Recursos Humanos | 4 |
| Justificación | 17 |
| Hipótesis | 19 |
| Capítulo II – Metodología | 20 |
| Características de los participantes | 25 |
| Solicitud de Consentimiento Informado | 25 |
| Descripción de los Instrumentos | 25 |
| Cuestionarios de preguntas cerradas | 25 |
| Procedimiento | 26 |
| Análisis estadístico | 26 |
| Capítulo III – Resultados | 27 |
| Entrevistados | 27 |
| Encuestados | 27 |
| Análisis estadístico por frecuencia y por cientos | 31 |
| Capítulo IV - Discusión | 42 |

| | |
|-------------------|----|
| Conclusiones | 43 |
| Limitaciones | 45 |
| Recomendaciones | 46 |
| Literatura Citada | 48 |
| Figuras | 50 |
| Apéndices | 64 |

Lista de Tablas

Tabla

- 1 Listado de pueblos de la región oeste de Puerto Rico, cantidad de negocios pequeños y medianos por cada pueblo, número de empleados de los mismos y proporción de los encuestados según la muestra representativa seleccionada.
- 2 Cálculos del nivel de confianza y de error para cada pregunta.
- 3 ¿Existe en su compañía un departamento de recursos humanos?
- 4 ¿Existe un manual del empleado?
- 5 ¿Su compañía utiliza asesoría externa en el área de recursos humanos?
- 6 ¿Existen descripciones de los trabajos por escrito?
- 7 ¿Realizan evaluaciones de desempeño por escrito?
- 8 ¿Ofrecen entrenamientos formales o informales?
- 9 ¿Ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados?
- 10 Continuación del análisis para la interrogante número siete, ¿Ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados?
- 11 ¿Las funciones de RH las realiza una persona cuya posición sea compartida con otras funciones o tareas gerenciales?
- 12 ¿Existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja?
- 13 Continuación del análisis para la interrogante número nueve, ¿Existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja?

- 14 ¿Tiene su empresa a una persona disponible para resolver las situaciones antes mencionadas?
- 15 ¿Existe un reglamento de seguridad en su compañía?
- 16 Las prácticas actuales de RH, ¿son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa?
- 17 Continuación del análisis para la interrogante número doce; Las prácticas actuales de RH, ¿son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa?
- 18 ¿Se práctica la ética, los valores y principios establecidos por la organización?
- 19 Análisis de encuestados por posición de trabajo y por tamaño de empresa.
- 20 Tipo de Negocio Encuestado

Lista de Figuras

Figura

- 1 Informe sobre Registro de pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico.
- 2 ¿Existe en su compañía un departamento de recursos humanos?
- 3 ¿Existe un manual del empleado?
- 4 ¿Su compañía utiliza asesoría externa en el área de recursos humanos?
- 5 ¿Existen descripciones de los trabajos por escrito?
- 6 ¿Realizan evaluaciones de desempeño por escrito?
- 7 ¿Ofrecen entrenamientos formales o informales?
- 8 ¿Ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados?
- 9 ¿Las funciones de RH las realiza una persona cuya posición sea compartida con otras funciones o tareas gerenciales?
- 10 ¿Existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja?
- 11 ¿Tiene su empresa a una persona disponible para resolver las situaciones antes mencionadas?
- 12 ¿Existe un reglamento de seguridad en su compañía?
- 13 Las practicas actuales de RH, ¿son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa?
- 14 ¿Se práctica la ética, los valores y principios establecidos por la organización?

Lista de Apéndices

Apéndice

- A Carta de Consentimiento Informado
- B Cuestionario
- C Carta de Autorización del Comité

Capítulo I

Introducción

Casi siempre que se habla sobre la administración de los recursos humanos se enfocan y hacen referencia a las practicas establecidas en compañías grandes y no consideran las existentes en los pequeños y medianos negocios.

El autor Héctor Bravo Vick en su libro, “El Supervisor Efectivo en Puerto Rico” (2001), menciona que la administración de recursos humanos varía mucho entre las empresas grandes y las empresas pequeñas y medianas porque dependen de factores tales como el tamaño de la compañía, el número de empleados, tipo de producto o servicio ofrecido, y recursos del negocio entre otros. Dentro de la categoría de empresas pequeñas cabe mencionar que estas cuentan con no más de 15 empleados, las medianas con más de 15 empleados pero no mayor de 500 y las grandes con más de 500 empleados.

El señor Humberto Rosales quien trabaja para la División de Investigación de Mercados y Economía de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (2009), indicó que las pequeñas y medianas empresas (conocidas también por el acrónimo PYMES) son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MIPyMEs (acrónimo de "micro, pequeñas y medianas empresas"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Hoy día, dado el alto nivel de desempleo que existe por el cierre de compañías grandes y a la emigración de trabajos al extranjero, además de la evolución de las compañías haciendo “outsourcing” en otros países para bajar sus costos, las pequeñas y

medianas empresas (PYMES) han tomado una mayor importancia como una alternativa de creación de empleos.

Esta alternativa de establecer pequeñas y medianas empresas (PYMES) es una bien vista por aquellos que quieren ser sus propios jefes, necesitan un segundo sueldo, o simplemente son innovadores y tienen ideas que si se llevan al mercado pueden ser bien exitosas.

Por otro lado, en el artículo “Las PYMES y los retos de la nueva economía”, del autor Deepack Lamba Nieves (2007), se menciona que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son necesarias para la economía de Puerto Rico ya que estas generan la mayor cantidad de empleos. Se estima que las pequeñas empresas en Puerto Rico emplean el 75% de la fuerza laboral del sector privado y sobre el 90% de todos los nuevos empleos están en negocios con menos de 100 empleados. Por tal razón, se espera que la economía de Puerto Rico va a depender, en gran parte del desempeño de las PYMES para poder lograr un desarrollo económico sustentable.

A través de esta investigación se pretendió tener una idea más clara de las prácticas de recursos humanos utilizadas en las pequeñas y medianas empresas y cómo la administración de recursos humanos podría afectar positiva o negativamente a las empresas pequeñas y medianas (PYMES) en el cumplimiento de sus objetivos.

Revisión de Literatura

En el libro, “Strategic Management” (2003, p.2-4), los autores de la Sociedad para la Gerencia de los Recursos Humanos, explican como surgieron los roles de la Gerencia de Recursos Humanos desde sus comienzos en el año 1900 y como se han desarrollado hasta el presente.

Anteriormente, a la Administración de los Recursos Humanos se le conocía con el nombre de Gerencia de Personal, donde el rol principal estaba especializado en la administración del proceso de reclutamiento de los trabajadores necesarios para las industrias y también mantenían los expedientes de estos empleados. No fue hasta los años 1940 y 1950 donde las uniones y regulaciones del gobierno contribuyeron para el crecimiento en las responsabilidades para el Departamento de Recursos Humanos.

Luego, entre los años 1960 y 1970 la legislación social aumentó la importancia y visibilidad de los recursos humanos. Cuando las leyes comenzaron a interferir con las prácticas de empleo, el Gerente de Personal tenía la responsabilidad de asegurarse que la organización cumpliera con las mismas. Para lograr esto, las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos se dividieron en tres funciones vitales:

- Consejeros o consultores – encargados de recopilar datos, diagnosticar problemas, proveer soluciones, y ofrecer asistencia y guía objetivamente para los problemas de los empleados.
- Servicio - proveer servicios a los empleados, la organización, y al público.
- Control - revisar y medir el desempeño de los empleados para monitorear cuan bien los objetivos y las necesidades de la organización han sido cumplidos.

En el presente los roles principales del Departamento de Recursos Humanos son los siguientes: estratégico, operacional y administrativo.

En el rol estratégico los profesionales de Recursos Humanos tienen la oportunidad de ayudar a crear la cultura correcta y asisten en la construcción de la organización correcta.

En cuanto al rol operacional, este involucra las actividades que se realizan día a día para operar la organización.

Por otro lado, el rol administrativo se refiere a mantener la información de todos los empleados, información confidencial de problemas que hayan ocurrido, informes requeridos por ley, entre otros.

De acuerdo con la Sociedad para la Gerencia de los Recursos Humanos (2003, p. 2-4), el entendimiento de las funciones gerenciales provee conocimiento de los procesos que los gerentes en todas las áreas de una empresa utilizan para conducir sus negocios.

Los autores de la Sociedad para la Gerencia de los Recursos Humanos, en el libro "Human Resource Development" (2003, p.10), definen el Desarrollo de los Recursos Humanos como "un conjunto de actividades sistemáticas y planificadas diseñadas por una organización para proveer a sus miembros las destrezas necesarias que le permitan conocer las demandas presentes y futuras del trabajo".

Entre las funciones principales que provee el Desarrollo de los Recursos Humanos se mencionan:

- Apoyo en la misión y la estrategia organizacional.
- Aumento en la productividad.
- Flexibilidad en la fuerza laboral y la organización.
- Disminución o eliminación de las deficiencias en el desempeño.

- Aumento en el compromiso del empleado.
- Disminución de ausentismo y “turnover”.
- Conocimiento de los requisitos regulatorios

También se indican los beneficios que tienen las empresas al utilizar Programas de Desarrollo de los Recursos Humanos entre ellos los siguientes:

- Mejoras en la calidad y cantidad de productividad.
- Reducción en el tiempo de aprendizaje para los empleados alcanzar los niveles de desempeño aceptables.
- Creación de actitudes más favorables, lealtad y cooperación.
- Reducción del número de accidentes y de su costo.
- Guía para los empleados en su desarrollo personal como en lo profesional.
- Receptividad para las organizaciones en respuesta a cambios en las condiciones del mercado y la demanda del consumidor.

Según Vijaya Perumalla, en el artículo “Profiles and HRM practices of small and medium scale businesses in Atlanta” (2000), es bien conocido por todos que los empleados son unos de los recursos más importantes dentro de cualquier tipo de negocio y a su vez son la clave para el éxito del mismo. Según el autor, es por esto que la gerencia de empleados, conocida como la gerencia de recursos humanos es una parte esencial en las operaciones de todo negocio.

Dicha función gerencial incide sobre los procesos de reclutamiento, compensación, entrenamiento y evaluación de los empleados, pero en general estas tareas van a variar dependiendo del tamaño de la empresa. A pesar que las compañías pequeñas no implementan todas las prácticas de recursos humanos el éxito de ellas, particularmente, va a depender grandemente de una gerencia de recursos humanos efectiva.

El autor Héctor Bravo Vick en su libro, “El Supervisor Efectivo en Puerto Rico” (2001, p. 1 -2) define el ciclo gerencial como “las funciones básicas que realiza todo

gerente o que debe realizar todo gerente para ser exitoso”. También lo define como “una serie de funciones que deberán aplicarse una y otra vez”. El mismo consiste de los siguientes pasos:

- Planificación
- Organización
- Reclutamiento y Selección
- Liderato
- Delegación
- Control

En el ciclo gerencial, la planificación es la etapa del desarrollo y la consignación de los objetivos. La organización es la función gerencial de distribución y aplicación de los recursos empresariales. En cuanto a reclutamiento y selección, estas son etapas distintas de un mismo proceso. El reclutamiento ocurre cuando existe una plaza vacante y esta disponibilidad se anuncia a través de publicaciones o medios convocatorios. Se comienzan a recibir resúmenes de posibles candidatos para la plaza. Se les hace un “pre-screening”. El proceso finaliza con la selección donde se escogerá al candidato más indicado para el puesto.

Otro paso del ciclo gerencial es el liderato. En esta etapa, se enfatiza en la función gerencial de conseguir que los subalternos realicen los actos necesarios para lograr los objetivos de la empresa. En cuanto a la delegación, en esta etapa se asignan tareas a un nivel jerárquico subordinado. A través de la etapa de control, se le da seguimiento y se hace una revisión para confirmar que lo que se ha delegado se este cumpliendo o se haya cumplido según lo acordado.

Según J. Purcell, en su artículo “Developing research in Comparative HRM” (1993), casi siempre los investigadores se enfocan más en las grandes compañías y se olvidan de que las prácticas llevadas a cabo en ellas no siempre son beneficiosas o reales en las firmas pequeñas.

El autor Héctor Bravo Vick en su libro, “El Supervisor Efectivo en Puerto Rico” (2001) indicó que las prácticas de recursos humanos varían mucho entre las empresas grandes y las empresas pequeñas y medianas porque dependen de factores tales como el tamaño de la compañía, el número de empleados, tipo de producto o servicio ofrecido, y recursos del negocio entre otros. También el autor menciona que se considera como una empresa pequeña a aquel negocio que cuenta con no más de 15 empleados, las medianas entre 16 hasta 500 empleados y las grandes con más de 500 empleados.

El autor Carlos Clero, en su libro, “El libro de las PYMES” (2007), indica que “las PyMEs son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio”.

También el autor menciona que “las empresas pequeñas tienen como principal virtud justamente su tamaño. Ello les permite abordar aquellas actividades que no pueden ser realizadas por las firmas mayores; también les da agilidad, flexibilidad y reflejos que son fundamentales para sobrepasar las contingencias de un mercado complejo y de veloces transformaciones. Pero conducir PyMEs no es una tarea fácil y la severidad de la gestión no da tiempo para incorporar competencias o mejorar las habilidades directivas imprescindibles para alcanzar el nivel necesario de eficacia y eficiencia”.

En el artículo, “Wealth from the ground up” (1996), se menciona que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) hoy día ocupan un lugar importante y estratégico ya que contribuyen grandemente en la creación de empleos y son intermediarios y productores finales, así como consumidores de bienes y servicios. Ellos suplen a la economía de ideas, destrezas e innovación y con esto están atrayendo a inversionistas para establecerse y lograr desarrollar a ciertos sectores. Muchas veces las empresas

pequeñas no tienen el apoyo necesario para desarrollarse y carecen de un personal de recursos humanos que las oriente y las organice para así poder enfocar sus recursos humanos de la forma más efectiva.

También se menciona en el artículo que una de las barreras que obstruye el crecimiento de las Pymes es la falta de destrezas técnicas y entrenamientos de su fuerza laboral por esto es necesario que las empresas pequeñas se orienten en el área de recursos humanos y que les provean a sus empleados al menos los entrenamientos básicos según las necesidades de la empresa.

En el artículo “Las PYMES y los retos de la nueva economía”, del autor Deepack Lamba Nieves (2007), se menciona “que en Puerto Rico, al igual que en varios países latinoamericanos, las PYMES generan la mayor cantidad de empleos mientras proveen un sinnúmero de servicios que apoyan otros renglones de la economía. Se estima que las pequeñas empresas en Puerto Rico emplean el 75% de la fuerza laboral del sector privado y sobre el 90% de todos los nuevos empleos están en negocios con menos de 100 empleados. También el autor indica que la economía de Puerto Rico va a depender, en gran parte del desempeño de las PYMES para poder lograr un desarrollo económico sustentable”.

La profesora Angélica Martínez Díaz, menciona en su artículo sobre “el Desarrollo de los Recursos de la Comunidad” (2007) lo siguiente:

-“No todos coinciden con el significado de desarrollo económico. Para el economista, desarrollo económico es aumentar la producción y el ingreso. Para el servidor público es crear empleos. Para el empresario, implica utilizar la política pública para estimular la competitividad de las empresas. Para los ambientalistas, desarrollo económico es usar los recursos naturales en forma sostenible y en armonía con la naturaleza. Para los líderes laborales, es un vehículo para aumentar los salarios,

beneficios, educación y destrezas de los trabajadores. Para los líderes comunitarios es el medio para fortalecer las comunidades y eliminar la pobreza”.

“Los negocios en las comunidades son importantes para su desarrollo económico debido a que ejercen un efecto multiplicador. Las familias e individuos de la comunidad compran y pagan por productos y servicios, mientras que los negocios pagan salarios, impuestos y distribuyen las ganancias”.

“En las comunidades se puede fomentar el desarrollo de pequeños negocios o microempresas. Los pequeños negocios o microempresas que se encuentran en las comunidades por lo general tienen de 1 a 10 empleados, están involucradas en ventas al detal o al por mayor, las ventas son menos de 1 millón de dólares. Estas son importantes para la comunidad ya que:

- Crean una oportunidad para los residentes generar ingresos y reducir dependencia de la asistencia social.
- Crean empleos para otros residentes.
- Proveen productos y servicios que la comunidad necesita.
- Aumenta los vínculos entre los residentes y los negocios de la comunidad para fortalecer esfuerzos de rehabilitación.
- Atraen inversión y otros recursos no disponibles en la comunidad.
- Mejoran la seguridad pública y el dinamismo de la comunidad.
- Crean bienestar económico para los residentes.
- Aumenta el orgullo y la naturaleza única de la comunidad”.

“Entre los retos que tienen que enfrentar los pequeños negocios y microempresas están:

- Deben estar involucrados en ventas al detal y en servicios a la comunidad.
- Estos tienen un capital limitado de inversión y el acceso al financiamiento es limitado.

-Los administradores del negocio tienen falta de conocimiento y de destrezas empresariales y operan fuera de la economía formal.

-El negocio es desarrollado en familias en muchos de los casos.

-Dependen de un mercado limitado (geográfico, étnico, etc.)”.

“Hay factores internos y externos que llevan a que las microempresas fracasen. Las condiciones internas que llevan una microempresa al fracaso, se pueden mencionar:

-Falta de conocimiento en negocios

-Falta de un plan de negocios

-Altos costos operacionales y ganancia muy baja

-Mercado limitado

-Localización incorrecta

-Capital limitado

-Mala estructura del capital

-Mucho capital invertido en activos fijos

-Mal manejo del inventario

-Mal manejo de crédito

-Expansión sin planificar

-Dueño “sangrando” el “cash” del negocio”

-“Las condiciones externas que pueden llevar a la microempresa al fracaso, están:

-Recesión económica

-Cambios en las tendencias de los consumidores

-Fuerte competencia

-Cambios tecnológicos

-Regulaciones del gobierno

-Altas tasas de intereses

-Restricciones ambientales

-Falta de capital de inversión

-Inflación

- Crimen
- Estacionamiento limitado

Además, la profesora Martínez explica las estructuras legales para negocios que existen en Puerto Rico.

“Una empresa se puede organizar como:

Propietario individual – Se refiere a la persona que teniendo capacidad legal para hacer negocios, se dedica a estos a nombre propio o utilizando un nombre comercial.

Sociedad – Unión de dos o más personas para crear y operar un negocio.

Corporación – Nace como una entidad con personalidad jurídica en todos sus actos y contratos por virtud de la Ley General de Corporaciones de Puerto Rico del 1 de enero de 1996 y solo el Estado la puede disolver.

Cooperativa – Es una figura jurídica reglamentada por la ley general de sociedades cooperativas de Puerto Rico. El cooperativismo es un sistema económico y social cuya aspiración principal es lograr la justa distribución de los sobrantes de los bienes y servicios producidos basados en la participación de todos los seres humanos. Son una entidad organizada voluntariamente por un grupo de personas para beneficio de sí mismos y la comunidad”.

El artículo “The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship” (1998), del autor Pierre-Andre Julien señala que existen varios estudios en Estados Unidos que revelan la existencia de muchos problemas gerenciales en las pequeñas empresas y la mayoría de ellos son en el área de recursos humanos. Estos estudios también nos revelan que dos de las áreas de mayor problema son el área de reclutamiento y de entrenamiento. Estos problemas se deben en su mayoría a la selección incorrecta de candidatos para un puesto. También a la falta de conocimiento sobre el proceso de entrenamiento, por parte

de los dueños, quienes ven este como un gasto y no como una inversión a beneficio de la empresa.

La autora y consultora nacional Martha Alles menciona en su libro, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (2008, p. 262), lo siguiente: “La evaluación de desempeño debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzara el entrenamiento al cliente interno, que debe ser de carácter continuo. El análisis el desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.”

También Alles (p. 289) indica en cuanto a la relación de las estrategias de negocios con el desempeño, “que todo tipo de organización de un modo u otro tienen una estrategia. Los distintos subsistemas de Recursos Humanos repercuten de alguna manera en la estrategia: ayudan a llevarla adelante o ayudan a malograrla cuando el personal no esta alineado con los objetivos organizacionales. En este sentido, la evaluación del desempeño es determinante, partiendo del concepto básico de que los objetivos los alcanzan las personas que integran la organización”.

De acuerdo con el autor Terry H. Wagar, en su artículo “Determinants of Human Resources Management Practices in Small firms: Some evidence from Atlantic Canada” (1998), existen muy pocas investigaciones a cerca de las prácticas de recursos humanos en las pequeñas empresas. En su hipótesis, el autor nos menciona “que el tamaño de la firma está positivamente asociado con la adopción de las prácticas de recursos humanos”. Según él, existe una diferencia en las prácticas entre las firmas grandes y las pequeñas y una posible explicación para ello es que las firmas grandes tienen los recursos económicos para emplear profesionales en el área de gerencia de recursos humanos que manejen estos recursos, logrando así un sistema más sofisticado que el de las pequeñas empresas que no cuentan con estos recursos económicos.

Van Bommel, autor del artículo “Human Resources Management within small and medium-sized enterprises” (2003), señala por otra parte, que las organizaciones pequeñas por lo general, operan en una forma más informal y flexible que las compañías grandes y también son más generalistas que especialistas, por lo que los empleados tienen que llevar a cabo varias tareas de áreas diferentes. También nos menciona que existen ciertos factores como el tamaño de la firma, el ambiente, la tecnología y las metas y estrategias de la empresa, los cuales al ser diferentes en las grandes compañías versus las pequeñas también influyen en el área de la gerencia de recursos humanos.

Las metas y estrategias de las compañías grandes son más complicadas ya que muchas veces envuelven el mercado internacional y son a largo plazo, mientras que en la mayoría de las empresas pequeñas las metas y estrategias son a corto plazo, en un mercado local y por consiguiente más fácil de establecer.

El tamaño de la firma, en el contexto de estructura organizacional, las compañías grandes al tener una estructura organizacional más compleja que las pequeñas empresas, se ven en la necesidad de un departamento de recursos humanos que maneje el área de la comunicación ya que están menos centralizados que lo que puede estar una firma pequeña.

La cultura organizacional de las grandes empresas es mucho más burocrática, sofisticada y menos flexible que el de las pequeñas empresas. Y por otro lado las pequeñas empresas casi siempre operan en un ambiente de incertidumbre, mientras que este ambiente es más conocido para las grandes compañías.

Las grandes compañías tienen los recursos económicos necesarios para poder obtener la mejor tecnología que los ayude a operar de una forma más eficiente, mientras

que la mayoría de las pequeñas empresas al no contar con los recursos económicos tienen que subcontratar esta área o simplemente prescindir de ella.

El Dr. Roberto Luna-Arocas en su investigación sobre “Ética y Recursos Humanos: un estudio empírico” (2004), define el concepto de ética como “el conjunto de principios y reglas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas” (Claver, Llopis y Gascó, 1997, p. 175). También menciona “desde la perspectiva de los Recursos Humanos, lo importante que es comprender que los valores éticos y no éticos de la organización se impregnan a la propia cultura y clima organizacional (Bartels, et., al 1998, Deal and Kennedy, 1982; Kilmann, Saxton and Serpa, 1985; Schwartz and Davis, 1981; 7 Sinclair, 1993)”.

La autora Maritza Soto, en su artículo “Recursos Humanos: ¿un mal necesario?” (2005), señala que “no en todas las empresas la unidad de recursos humanos posee la importancia que merece.” Según la autora, el Departamento de Recursos Humanos es vital para las organizaciones, ya que este último es responsable de atraer, desarrollar, motivar y mantener el talento que hace posible mercadear o producir los bienes y servicios. También cita “que el Departamento de Recursos Humanos mantiene viva y activa a la empresa y que es un ente capaz de producir bienes y servicios para nuestra sociedad”.

La autora finaliza su artículo haciendo mención de lo siguiente: “Quienes se dedican a continuar observando limitadamente la capacidad e importancia que posee el Departamento de Recursos Humanos, se transformaran en el mejor ejemplo de poca visión estratégica, de la resistencia a cambios, del costo de oportunidad y todas aquellas practicas de las organizaciones perjudiciales para la empresa”.

Por otro lado, según la autora, “quienes son responsables de los procesos asociados al personal, tienen en sus manos la tarea de demostrar cuan estratégica puede ser esta función, midiendo y comparando y extrapolando los resultados; orientando sus

esfuerzos en generar el valor añadido de su personal. De lo contrario, se mantendrá el estereotipo que asegura que la presencia del Departamento de Recursos Humanos en la organización es un mal necesario”.

La reportera Yaritza Santiago Caraballo en su entrevista a Teryluz Andreu (líder de Talento y Desarrollo Organizacional de la firma Hewitt Associates) sobre el tema “Balance vital para las pequeñas empresas” (2008) nos hace referencia de lo siguiente: “según Andreu en muchas empresas pequeñas locales el mismo dueño es quien ocupa los diferentes roles ya sea por no tener los recursos suficientes o para ahorrar dinero lo cual hace mas difícil la operación del negocio”. También la ejecutiva indicó “que el no tener los recursos dedicados y capacitados para trabajar con los empleados es bien retante pues la legislación laboral en Puerto Rico no es sencilla”. Según Andreu, “una de la prioridades que debe tener el pequeño empresario, para minimizar riesgos, es cumplir con las legislaciones laborales; o sea, tratar a los empleados de acuerdo a lo que dice la ley, y enfocarse en como capitalizar en el personal para lograr las metas deseadas del negocio”.

La autora y consultora nacional Martha Alles menciona en su libro, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (2008, p. 20-25), “que las nuevas tendencias afectan al personal. El mundo marcha en una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de Recursos Humanos. En el siglo XXI muchos países del mundo tienen alto desempleo, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia”.

Alles indica algunos de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo:

- Un trabajo digno.
- Condiciones laborales seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuados.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión capacitada.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima social positivo.

-Justicia y juego limpio.

Según la consultora, “las firmas deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única herramienta diferenciadora con la que cuentan son sus recursos humanos. De este modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía”.

“La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la Visión, la Misión y las prioridades de la función de recursos humanos. La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten”.

En la noticia “Las 4 leyes de mayor impacto” del periódico “El Nuevo Dia” (28-septiembre-2008), la autora Sandra Morales Blanes menciona que “en estos últimos años, han surgido nuevas leyes cuya aprobación ha impactado de una forma u otra las prácticas de los Recursos Humanos en Puerto Rico. Sin embargo, expertos en relaciones laborales reconocen que es mucho lo que se legisla en la Isla y poco lo que conocen los patronos, quienes a veces se enteran a través de avisos o multas por incumplir”.

De lo anterior se desprende los siguientes puntos más relevantes:

Las PYMES en Puerto Rico, generan la mayor cantidad de empleos mientras proveen un sinnúmero de servicios que apoyan otros renglones de la economía. Por lo mismo, la economía de Puerto Rico va a depender, en gran parte del desempeño de las PYMES para poder lograr un desarrollo económico sustentable.

La función de recursos humanos es fundamental para el desarrollo integral de las metas estratégicas de la empresa. Dicha función se da en mayor o menor grado en las empresas

según su tamaño y nivel de desarrollo, pero en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no se observa un nivel de adecuado.

Las prácticas de recursos humanos varían mucho entre las empresas grandes y las empresas pequeñas y medianas porque dependen de factores tales como el tamaño de la compañía, el número de empleados, tipo de producto o servicio ofrecido, y recursos del negocio entre otros.

Las grandes compañías tienen los recursos económicos necesarios para poder obtener la mejor tecnología que los ayude a operar de una forma más eficiente, mientras que la mayoría de las pequeñas empresas al no contar con los recursos económicos tienen que subcontratar esta área o simplemente prescindir de ella.

La falta de un plan de negocios se considera una condición interna que lleva a una microempresa o empresa pequeña al fracaso.

La única herramienta diferenciadora con la que cuentan las firmas para enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo son sus recursos humanos. Por tal razón es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía.

También que dado que el mundo marcha en una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de Recursos Humanos, en el siglo XXI muchos países del mundo tienen alto desempleo, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia”.

Uno de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo es la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

Existe una relación de las estrategias de negocios con el desempeño, que todo tipo de organización de un modo u otro tiene una estrategia.

Los distintos subsistemas de recursos humanos repercuten de alguna manera en la estrategia la cual ayuda a llevarla adelante o ayudan a malograrla cuando el personal no esta alineado con los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño es determinante, partiendo del concepto básico de que los objetivos los alcanzan las personas que integran la organización.

Es importante comprender que los valores éticos y no éticos de la organización se impregnan a la propia cultura y clima organizacional.

Justificación

A través de esta investigación se pretendió documentar, evaluar y presentar cómo la administración de recursos humanos podría afectar positiva o negativamente a las empresas pequeñas y medianas en el cumplimiento de sus objetivos.

Para este estudio, se tomaron en consideración las siguientes prácticas esenciales de recursos humanos según definidas por el autor Héctor Bravo Vick en su libro “El Supervisor Efectivo en Puerto Rico” (2001, p. 1 -2):

Reclutamiento y selección - El reclutamiento ocurre cuando existe una plaza vacante y esta disponibilidad se anuncia a través de publicaciones o medios convocatorios. Se comienzan a recibir resúmenes de posibles candidatos para la plaza. Se hace un escrutinio de los resúmenes recibidos. El proceso finaliza con la selección del candidato más indicado para el puesto.

Adiestramiento – Son las actividades y programas realizados para asegurar que la fuerza laboral posee y cumple con las destrezas, conocimientos, habilidades y desempeño

requeridos para satisfacer las necesidades presentes y futuras del individuo y de la organización.

Compensación y beneficios - Se refiere al conjunto de todas las formas de rendimiento que un empleado recibe de sus empleadores (ej. Salario, plan medico, reconocimiento, entre otros).

Salud – Se refiere al estado de sentirse y estar bien, libre de enfermedades y riesgos dentro del ambiente de trabajo.

Seguridad – Se define como la reducción o eliminación de riesgos, daños y peligros dentro del ambiente de trabajo (ej. Perdida de propiedad, fuego, entre otros).

Relaciones laborales y de empleados – Esta función incluye el proceso de analizar, desarrollar, implementar, administrar y desempeñar evaluaciones y desarrollar políticas sobre las relaciones entre el empleado y su patrono dentro del ambiente de trabajo.

Ética – Según Roberto Luna en su investigación “Ética y Recursos Humanos: un estudio empírico” (2004), la ética se define como “el conjunto de principios y reglas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas”.

Según se mencionó anteriormente, estas prácticas de recursos humanos varían mucho entre las empresas grandes y las empresas pequeñas y medianas porque dependen de factores tales como el tamaño de la compañía, el número de empleados, tipo de producto o servicio ofrecido, y recursos del negocio entre otros. Dentro de la categoría de empresas pequeñas cabe mencionar que estas cuentan con no más de 15 empleados, las medianas con más de 15 empleados pero no mayor de 500 y las grandes con más de 500 empleados.

Se decidió hacer este estudio, ya que se entiende que es necesario y beneficioso tanto para la comunidad académica como para las empresas poder medir la influencia que pueda ejercer la administración de recursos humanos en el desempeño de las organizaciones. Además, se considera que este tema puede servir de guía para empresas pequeñas y medianas que desean ser exitosas y lograr cumplir con los objetivos organizacionales de forma efectiva y éticamente.

Hipótesis

Para esta investigación se establecieron las siguientes hipótesis:

H1 La administración de recursos humanos en las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico es importante ya que es a través de éstas es que la empresa logra cumplir con las metas y objetivos establecidos.

H2 La administración de recursos humanos en las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico no es necesaria para que la empresa logre cumplir con las metas y objetivos establecidos.

H3 La mayoría de las empresas pequeñas y medianas necesitan mejorar sus prácticas de recursos humanos.

Estas hipótesis se basaron en como la administración de recursos humanos afecta a las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico en su desempeño para poder cumplir con sus objetivos.

Capítulo II

Metodología

El método de investigación utilizado fue tanto bibliográfico (materiales tales como libros, revistas, artículos de Internet), como empírico (materiales tales como entrevistas y cuestionarios).

Se realizaron entrevistas a varios empleados y dueños de empresas pequeñas y medianas localizadas en la región oeste de Puerto Rico. También se les suministró un cuestionario para ser distribuido entre sus empleados. El mismo constó de preguntas sencillas las cuales estaban divididas para examinar las prácticas de recursos humanos en las áreas de entrenamiento, evaluación de desempeño, compensación, políticas de la empresa, salud, seguridad y ética.

El cuestionario fue evaluado y validado por un comité de expertos el cual se componía de cuatro personas quienes poseen grado de maestría en las diferentes concentraciones: Recursos Humanos, Psicología, y dos de Ingeniería. A estas personas se les proveyó un cuestionario y una hoja de validación para ser completada.

Luego de ser validado el cuestionario, este fue revisado y aprobado por el Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación del Recinto Universitario de Mayagüez (CPSHI UPRM). Dicho comité, presidido por el Dr. Brian Muñoz, se encarga de revisar los cuestionarios que utilizaran los investigadores como instrumento para recopilar datos y así asegurar que el mismo no viola los derechos de los encuestados.

Se procedió a determinar estadísticamente lo que constituiría una muestra representativa de la cantidad de cuestionarios que se debían distribuir. Para ello se tomaron en cuenta los siguientes factores según establecidos por el autor Prem S. Mann, en su libro "Statistics for Business and Economics", (1995, págs. 242-281 y págs. 406-452):

-El cuestionario es categórico, con dos categorías (sí o no).

-La muestra se aproxima a la distribución normal ya que el tamaño de la muestra será mayor de 30 pues la población (N) es muy grande, finita (44,287 empleados en total del área oeste).

-A pesar que el tamaño de la población era irrelevante para calcular la muestra representativa, como se conoce el tamaño de la población se añadió el factor de corrección de población finita.

-Para calcular la muestra representativa (n) se utilizaron las siguientes fórmulas para poblaciones finitas:

-Para determinar el tamaño de la muestra estimando la proporción para poblaciones finitas:

$$n_0 = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2}$$

donde n_0 es el tamaño de la muestra sin considerar el factor de corrección (fpc) de la población finita.

-Cuando aplicamos el fpc los resultados en el tamaño de la muestra actual n se computaron de la siguiente manera:

$$n = \frac{n_0 N}{n_0 + (N - 1)}$$

-Dado a que no conocemos los valores de p (probabilidad de éxitos) y q (probabilidad de fracasos) se utilizó un estimado conservador de 0.5 para cada una.

-El nivel de confiabilidad que se utilizó fue de 95% con un máximo de error de estimación (e) de 5% ya que según el autor esto es un nivel estándar.

-La z es igual a 1.96

-La n es el tamaño de la muestra que se estaba buscando.

Una vez se realizaron los cálculos, se determinó que se debían recibir 382 cuestionarios como parte de la muestra representativa. La tabla 1 nos muestra los resultados de este análisis.

La investigación giró en torno a medir la influencia que puede ejercer la administración de los recursos humanos en el desempeño de las organizaciones. Para alcanzar este objetivo se trató de distribuir la mayor cantidad de cuestionarios posibles, entregándose, finalmente, la cantidad de 500.

Dado que se recibieron 145 cuestionarios contestados o el equivalente a un 37% de la muestra representativa (382) se volvió a calcular el nivel de confianza y de error para cada pregunta. Con ello se organizó la información obtenida en tablas de frecuencia y porcentos, y también se utilizaron algunos métodos estadísticos para el análisis de los mismos. La tabla 2 nos muestra los resultados de este análisis.

Tabla 1 Listado de pueblos de la región oeste de Puerto Rico, cantidad de negocios pequeños y medianos por cada pueblo, número de empleados de los mismos y proporción de los encuestados según la muestra representativa seleccionada.

| Pueblos | # neg. peq | # neg. med | empleados peq. | empleados med. | Prop. peq | Prop. Med |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|
| Aguada | 467 | 118 | 1972 | 914 | 0.056637371 | 0.096525504 |
| Aguadilla | 802 | 170 | 3923 | 1347 | 0.112671607 | 0.14225367 |
| Anasco | 180 | 49 | 628 | 250 | 0.018036648 | 0.026401943 |
| Cabo Rojo | 586 | 150 | 3228 | 537 | 0.092710667 | 0.056711374 |
| Guanica | 115 | 30 | 440 | 225 | 0.012637142 | 0.023761749 |
| Hormigueros | 151 | 28 | 1249 | 238 | 0.03587225 | 0.02513465 |
| Isabela | 492 | 121 | 1242 | 701 | 0.035671205 | 0.074031049 |
| Lajas | 304 | 72 | 1088 | 242 | 0.031248205 | 0.025557081 |
| Las Marias | 115 | 13 | 390 | 21 | 0.011201103 | 0.002217763 |
| Maricao | 32 | 4 | 210 | 14 | 0.006031363 | 0.001478509 |
| Mayaguez | 1,333 | 323 | 13726 | 1880 | 0.39422138 | 0.198542613 |
| Moca | 350 | 72 | 1426 | 132 | 0.040955827 | 0.013940226 |
| Rincón | 107 | 21 | 337 | 186 | 0.009678902 | 0.019643046 |
| Sabana Grande | 227 | 52 | 857 | 860 | 0.024613706 | 0.090822685 |
| San German | 381 | 88 | 1695 | 1215 | 0.048681716 | 0.128313444 |
| San Sebastian | 795 | 196 | 2407 | 707 | 0.069130909 | 0.074664695 |
| Totales | 6437 | 1507 | 34818 | 9469 | 0.786190078 | 0.213809922 |
| Total de empleados peq. y med. | 44287 | | | Total proporción | 300.3246099 | 81.67539007 |

Tabla 2 Cálculos del nivel de confianza y de error para cada pregunta.

| Num. Preguntas | Si | No | Tamaño muestra (n) | p | q | n requerida | Nivel actual de confianza Z | Nivel actual de confianza con 0.05% de error | Error máximo con 95% nivel de confianza |
|--|-----|----|--------------------|-------|-------|-------------|-----------------------------|--|---|
| P1 | 69 | 76 | 145 | 0.476 | 0.524 | 383.265 | 1.206 | 0.886 | 0.081 |
| P2 | 80 | 65 | 145 | 0.552 | 0.448 | 380.049 | 1.211 | 0.887 | 0.081 |
| P3 | 48 | 97 | 145 | 0.331 | 0.669 | 340.290 | 1.279 | 0.900 | 0.077 |
| P4 | 81 | 64 | 145 | 0.559 | 0.441 | 378.880 | 1.213 | 0.887 | 0.081 |
| P5 | 63 | 82 | 145 | 0.434 | 0.566 | 377.564 | 1.215 | 0.888 | 0.081 |
| P6 | 117 | 28 | 145 | 0.807 | 0.193 | 239.431 | 1.525 | 0.936 | 0.064 |
| P7 | 85 | 60 | 145 | 0.586 | 0.414 | 372.740 | 1.222 | 0.889 | 0.080 |
| P8 | 60 | 85 | 145 | 0.414 | 0.586 | 372.740 | 1.222 | 0.889 | 0.080 |
| P9 | 92 | 53 | 145 | 0.634 | 0.366 | 356.369 | 1.250 | 0.894 | 0.078 |
| P10 | 100 | 45 | 145 | 0.690 | 0.310 | 328.888 | 1.301 | 0.903 | 0.075 |
| P11 | 102 | 43 | 145 | 0.703 | 0.297 | 320.557 | 1.318 | 0.906 | 0.074 |
| P12 | 89 | 56 | 145 | 0.614 | 0.386 | 364.262 | 1.237 | 0.892 | 0.079 |
| P13 | 125 | 20 | 145 | 0.862 | 0.138 | 182.716 | 1.746 | 0.960 | 0.056 |
| | | | | | | | | | |
| P12a (Función Recursos Humanos Logran Objetivos) | 65 | 24 | 89 | 0.730 | 0.270 | 302.633 | 1.063 | 0.856 | 0.092 |
| P12b(Función Recursos Humanos No Logran Objetivos) | 13 | 43 | 56 | 0.232 | 0.768 | 273.910 | 0.886 | 0.812 | 0.111 |

Características de los participantes

Los participantes fueron dueños y empleados de pequeñas y medianas empresas localizadas en la región oeste de Puerto Rico. Algunos de los participantes eran estudiantes y/o jefes de familia, entre otros.

Solicitud de Consentimiento Informado

Se les informó a los participantes el propósito del estudio y el uso que se le daría a la información obtenida a través de los instrumentos. También se les informó sobre las medidas para garantizar que la información sería exclusivamente para ésta investigación y que sería anónima y confidencial.

Se le facilitó a cada uno de los participantes una Solicitud de Consentimiento Informado señalando: el propósito del proyecto, la confidencialidad, el anonimato, el tiempo necesario para contestar el cuestionario, el método para establecer la confidencialidad, el derecho a participar del estudio, el derecho a conocer los resultados del proyecto y el uso de la información.

Descripción de los instrumentos

Los instrumentos utilizados para obtener datos sobre esta investigación fueron un cuestionario y entrevistas.

Cuestionario de preguntas cerradas

El desarrollo de este cuestionario tuvo el propósito de documentar, evaluar y presentar cómo la administración de recursos humanos podría afectar positiva o negativamente a las empresas pequeñas y medianas en el cumplimiento de sus objetivos.

Este cuestionario constó con 13 preguntas con respuestas donde el empleado indicaba si o no. El Apéndice B muestra el cuestionario.

Procedimiento

La comunicación entre los participantes fue en forma amena donde se pidió que contestaran el cuestionario de una forma simple y en un momento donde no afectara sus labores. También se enviaron cuestionarios por correo y otros fueron repartidos por amistades.

Se orientó a cada participante sobre como llenar el cuestionario. Una vez administrado el cuestionario y recopilada la información de los participantes se procedió a tabular los resultados obtenidos.

Análisis Estadístico

Para cumplir con el propósito de este estudio y corroborar las interrogantes de investigación, se realizó un análisis estadístico por frecuencia y porcentual.

Se procedió a tabular los datos utilizando aplicaciones estadísticas para luego analizar los resultados y representarlos gráficamente con el programa Excel. Las tablas 3 a la 15 nos muestran los resultados la información tabulada.

Capítulo III

Resultados

Entrevistados

El día 5 de agosto de 2008 se entrevistó personalmente al Dr. José D. Batista, Consultor Externo de la Cooperativa Seguros Múltiples en el área de Recursos Humanos. El consultor nos indicó que era necesario para las empresas tomar más en cuenta el área de recursos humanos, al menos buscar asesoría externa, para que así puedan saber como se deben establecer sus políticas, misión, visión y sus objetivos entre otras funciones de recursos humanos y de esta forma puedan ser una empresa organizada, que logre alcanzar sus metas organizacionales. También indicó que era muy necesario que se practicara la ética para así regular el comportamiento y las relaciones humanas dentro de la empresa.

El día 12 de febrero del 2009 se entrevistó vía telefónica al señor Humberto B. Rosales quien trabaja para la División de Investigación de Mercados y Economía de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico. El señor Rosales nos proveyó un informe sobre todos los pequeños y medianos negocios en Puerto Rico. En este reporte también se indicaba la cantidad de empleados para cada tipo de negocio. La Figura 1 muestra este informe.

Encuestados

Un total de quinientos (500) cuestionarios fueron distribuidos y solo ciento cuarenta y cinco (145) fueron entregados contestados a la investigadora. Se procedió a

validar los cuestionarios recibidos, ya que demuestra un 37.85% de la muestra significativa para llevar a cabo el análisis de frecuencia y porcentos.

Los participantes de la encuesta fueron dueños y empleados de negocios pequeños y medianos de la región oeste de Puerto Rico. La tabla 1 muestra la información de los pueblos que componen la región oeste de Puerto Rico, la cantidad de pequeños y medianos negocios para cada pueblo, el número de empleados para cada tipo de negocio, y la proporción de los encuestados según la muestra representativa seleccionada.

A continuación se presentan las preguntas estipuladas en el cuestionario. A su vez se incluye una breve explicación con respecto a la función evaluada y que se pretendió medir con éstas.

A través de la pregunta sobre si ¿existe en su compañía un departamento de recursos humanos?, se pretendió conocer la organización que existe, como parte de la estructura de las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico. También si hay un departamento de recursos humanos encargado de la administración de recursos humanos.

En cuanto a la pregunta sobre si ¿existe un manual del empleado?, se pretendió evaluar las relaciones laborales y de empleados, y medir si las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico, están organizadas, estableciendo por escrito sus políticas. También, si el empleado tiene una idea de cual es el comportamiento esperado de su parte para con la empresa.

Con la siguiente pregunta sobre si ¿su compañía utiliza asesoría externa en el área de recursos humanos?, se pretendió evaluar las relaciones laborales y de empleados, y conocer si las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico poseen conocimiento de los requisitos regulatorios según las leyes laborales en Puerto Rico a

través de un consultor externo, entre otras áreas de la administración de recursos humanos.

A través de la pregunta si ¿existen descripciones de los trabajos por escrito?, se pretendió evaluar las funciones de reclutamiento y selección, y saber si el empleado de las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico, conoce cuales son sus responsabilidades para el puesto que ocupa o las expectativas que se tienen de éste en el área de trabajo.

En cuanto a la pregunta sobre si ¿realizan evaluaciones de desempeño por escrito?, se pretendió evaluar la función de relaciones laborales y de empleados y conocer si para las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico era importante medir como sus empleados realizaban sus tareas y si a su vez le daban retroalimentación sobre como ejercían su trabajo (como por ejemplo: excelente, satisfactorio, bueno, regular, no satisfactorio).

En la próxima pregunta sobre si se ¿ofrecen entrenamientos formales o informales?, se pretendió evaluar la función de adiestramiento, y conocer si para las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico, era importante, el educar a sus empleados en cuanto a como se deben desempeñar sus funciones de trabajo para lograr ofrecer o realizar un buen servicio o producto.

Además, a través de la siguiente pregunta sobre si se ¿ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados?, se pretendió evaluar la función de compensación y saber si los empleados de las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico recibían a parte del pago por horas trabajadas o sueldo, algún otro tipo de compensación.

Con la pregunta sobre si ¿las funciones de RH las realiza una persona cuya posición sea compartida con otras funciones o tareas gerenciales?, se pretendió tener una idea más clara en cuanto a quienes administran los recursos humanos en las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico.

En la siguiente pregunta sobre si ¿existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja?, se pretendió medir la necesidad de la administración de recursos humanos en las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico y si hay un clima social positivo en las mismas.

También, a través de la próxima pregunta sobre si ¿tiene su empresa a una persona disponible para resolver las situaciones antes mencionadas? , se pretendió comparar con los resultados obtenidos en la pregunta anterior para saber si cuentan o no con una persona que posea la capacidad para lidiar con situaciones de conflicto, duda o queja en las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico.

En cuanto a la siguiente pregunta sobre si ¿existe un reglamento de seguridad en su compañía?, se pretendió evaluar las funciones de salud y seguridad y conocer si en las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico se preocupaban por ofrecer un ambiente de trabajo seguro e higiénico para sus empleados.

La pregunta sobre si las practicas actuales de RH, ¿son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa?, fue una pregunta clave para clarificar si realmente existe una relación entre el desempeño de las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico y la administración de los recursos humanos.

Finalmente, con la última pregunta sobre si ¿se practican la ética, los valores y principios establecidos por la organización?, se pretendió evaluar la función de ética y conocer si se ofrece un trabajo digno a los empleados, si existe justicia y juego limpio, dentro de las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico.

Análisis Estadístico por frecuencia y porcentos

A continuación se presentan los análisis por frecuencia y porcentos realizados para corroborar las interrogantes establecidas en este proyecto.

La primera interrogante planteada fue ¿si existe en su compañía un departamento de recursos humanos? A esta pregunta, 69 de los participantes de las empresas encuestadas respondió que SI representando un 47.59% y 76 participantes que NO representando un 52.41%. Por lo tanto, se pudo corroborar según la percepción de los encuestados, que la mayoría de las empresas pequeñas y medianas no cuentan con un departamento interno de recursos humanos. La tabla 3 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 3 ¿Existe en su compañía un departamento de recursos humanos?

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 69 | 47.59 |
| No | 76 | 52.41 |
| Total | 145 | 100 |

La segunda interrogante planteada fue ¿si existe un manual del empleado? A esta pregunta, 80 participantes respondieron que SI representando un 55.17% de las empresas encuestadas y 65 participantes que NO representando el 44.83%. Se evidenció que según la percepción de los encuestados la mayoría de las empresas pequeñas y medianas cuentan con un manual del empleado en el que establecen sus políticas. La tabla 4 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 4 **¿Existe un manual del empleado?**

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 80 | 55.17 |
| No | 65 | 44.83 |
| Total | 145 | 100 |

La tercera interrogante planteada fue ¿si su compañía utiliza asesoría externa en el área de recursos humanos? A esta pregunta 48 participantes contestaron que SI representando el 33.10% de las empresas encuestadas y 97 contestaron que NO representando un 66.90%. Por lo tanto la mayoría de las empresas pequeñas y medianas, según la percepción de los encuestados no hacen uso de la asesoría externa en el área de recursos humanos. La tabla 5 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 5 **¿Su compañía utiliza asesoría externa en el área de recursos humanos?**

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 48 | 33.10 |
| No | 97 | 66.90 |
| Total | 145 | 100 |

La cuarta interrogante planteada fue ¿si existen descripciones de los trabajos por escrito? A esta pregunta 81 participantes respondieron que SI representando el 55.86% de las empresas encuestadas y 64 respondieron que NO representando un 44.14%. Según la percepción que presentan los encuestados la mayoría de las empresas pequeñas y medianas cuentan con descripciones de los trabajos por escrito. La tabla 6 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 6 ¿Existen descripciones de los trabajos por escrito?

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 81 | 55.86 |
| No | 64 | 44.14 |
| Total | 145 | 100 |

La quinta interrogante planteada fue ¿si realizan evaluaciones de desempeño por escrito? A esta pregunta 63 participantes respondió que SI representando el 43.45% de las empresas encuestadas y 82 respondió que NO representando un 56.55%. Por lo tanto y según la percepción de los encuestados, la mayoría las pequeñas y medianas empresas no están realizando las evaluaciones por escrito. La tabla 7 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 7 ¿Realizan evaluaciones de desempeño por escrito?

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 63 | 43.45 |
| No | 82 | 56.55 |
| Total | 145 | 100 |

La sexta interrogante planteada fue ¿si ofrecen entrenamientos formales o informales? A esta pregunta 117 participantes respondieron que SI representando el 80.69% de las empresas encuestadas y 28 respondieron que NO representando un 19.31%. Por lo tanto, se pudo corroborar según la percepción de los encuestados, que la

mayoría las pequeñas y medianas empresas están ofreciendo entrenamientos tanto formales y/o informales. La tabla 8 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 8 ¿Ofrecen entrenamientos formales o informales?

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 117 | 80.69 |
| No | 28 | 19.31 |
| Total | 145 | 100 |

La séptima interrogante planteada fue ¿si ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados? A esta pregunta, 85 participantes respondieron que SI representando un 58.62% de las empresas encuestadas y 60 participantes que NO representando el 41.38%. Se evidenció que según la percepción de los encuestados la mayoría de las empresas pequeñas y medianas ofrecen algún beneficio marginal. Aún así en el caso de los encuestados que contestaron que NO reciben algún beneficio marginal, probablemente en su lugar de trabajo podría haber violaciones de ley. La tabla 9 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 9 ¿Ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados?

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 85 | 58.62 |
| No | 60 | 41.38 |

| | | |
|-------|-----|-----|
| Total | 145 | 100 |
|-------|-----|-----|

Como parte de esta pregunta cabe señalar que el 21.18% de los encuestados que contestaron que si ofrecen algún beneficio marginal son dueños y el restante 78.82% son empleados. En cuanto a los encuestados que contestaron lo contrario el 18.33% son dueños y el restante 81.67% son empleados. La Tabla 10 nos muestra el resultado de este análisis.

Tabla 10 Continuación del análisis para la interrogante número siete, ¿Ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados?

| ¿Ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados? | | | |
|--|---------------|------------------|--------------|
| Si | | | |
| Indicadores | Dueños | Empleados | Total |
| Frecuencia | 18 | 67 | 85 |
| Porcientos | 21.18% | 78.82% | 100% |
| No | | | |
| Indicadores | Dueños | Empleados | Total |
| Frecuencia | 11 | 49 | 60 |
| Porcientos | 18.33% | 81.67% | 100% |

La octava interrogante planteada fue ¿si las funciones de RH las realiza una persona cuya posición sea compartida con otras funciones o tareas gerenciales? A esta pregunta, 60 participantes respondieron que SI representando un 41.38% de las empresas encuestadas y 85 participantes que NO representando el 58.62%.

Se evidenció que según la percepción de los encuestados en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas las funciones de recursos humanos (RH) no son realizadas por una

persona cuya posición sea compartida con otras funciones o tareas gerenciales. La tabla 11 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 11 ¿Las funciones de RH las realiza una persona cuya posición sea compartida con otras funciones o tareas gerenciales?

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|-------------|------------|--------------|
| Si | 60 | 41.38 |
| No | 85 | 58.62 |
| Total | 145 | 100 |

La novena interrogante planteada fue ¿si existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja? A esta pregunta 92 participantes respondió que SI representando el 63.45% de las empresas encuestadas y 53 respondió que NO representando un 36.55%. Por lo tanto y según la percepción de los encuestados, la mayoría las pequeñas y medianas empresas se ven necesitadas de una persona de recursos humanos (RH) para poder resolver un conflicto, duda o queja. La tabla 12 muestra los resultados de este análisis

Tabla 12 ¿Existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja?

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|-------------|------------|--------------|
| Si | 92 | 63.45 |
| No | 53 | 36.55 |
| Total | 145 | 100 |

Como parte de esta pregunta cabe señalar que el 16.30% de los encuestados que contestaron que si existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de

Recursos Humanos son dueños y el restante 83.70% son empleados. En cuanto a los encuestados que contestaron lo contrario el 26.42% son dueños y el restante 73.58% son empleados. La Tabla 13 nos muestra el resultado de este análisis.

Tabla 13 Continuación del análisis para la interrogante número nueve, ¿Existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja?

| ¿Existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja? | | | |
|--|---------------|------------------|--------------|
| Si | | | |
| Indicadores | Dueños | Empleados | Total |
| Frecuencia | 15 | 77 | 92 |
| Porcientos | 16.30% | 83.70% | 100% |
| No | | | |
| Indicadores | Dueños | Empleados | Total |
| Frecuencia | 14 | 39 | 53 |
| Porcientos | 26.42% | 73.58% | 100% |

La décima interrogante planteada fue ¿si tiene su empresa a una persona disponible para resolver las situaciones antes mencionadas? A esta pregunta, 100 participantes respondieron que SI representando un 68.97% de las empresas encuestadas y 45 participantes que NO representando el 31.03%. Se evidenció que según la percepción de los encuestados en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas tienen a una persona disponible para resolver las situaciones antes mencionadas (en la pregunta 9). La tabla 14 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 14 ¿Tiene su empresa a una persona disponible para resolver las situaciones antes mencionadas?

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
|--------------------|-------------------|---------------------|

| | | |
|-------|-----|-------|
| Si | 100 | 68.97 |
| No | 45 | 31.03 |
| Total | 145 | 100 |

La undécima interrogante fue ¿si existe un reglamento de seguridad en su compañía? A esta pregunta, 102 participantes respondieron que SI representando un 70.34% de las empresas encuestadas y 43 participantes que NO representando el 29.66%. Se evidenció que según la percepción de los encuestados en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas existe un reglamento de seguridad. La tabla 15 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 15 **¿Existe un reglamento de seguridad en su compañía?**

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 102 | 70.34 |
| No | 43 | 29.66 |
| Total | 145 | 100 |

La duodécima interrogante planteada fue sobre las prácticas actuales de recursos humanos (RH), ¿si son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa? A esta pregunta, 89 participantes respondieron que SI representando un 61.38% de las empresas encuestadas y 56 participantes que NO representando el 38.62%. Se evidenció que según la percepción de los encuestados en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas las practicas actuales de recursos humanos (RH) son las adecuadas para lograr los objetivos de la empresa. La tabla 16 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 16 **Las prácticas actuales de RH, ¿son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa?**

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|--------------------|-------------------|---------------------|
|--------------------|-------------------|---------------------|

| | | |
|-------|-----|-------|
| Si | 89 | 61.38 |
| No | 56 | 38.62 |
| Total | 145 | 100 |

Como parte de esta pregunta cabe señalar que el 77% de los encuestados que contestaron que no logran los objetivos de la empresa no tienen Departamento de Recursos Humanos ni asesoría externa. Sin embargo, de los encuestados que contestaron que si logran los objetivos de la empresa el 73% cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, asesoría externa o ambos recursos. La Tabla 17 nos muestra el resultado de este análisis.

Tabla 17 **Continuación del análisis para la interrogante número doce; Las prácticas actuales de RH, ¿son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa?**

| No Logran objetivos | | | | | |
|----------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------|
| Indicadores | Tienen RH y Asesoría Externa | Tienen RH | Tienen Asesoría Externa | No tienen ninguna | Total |
| Frecuencia | 3 | 7 | 3 | 43 | 56 |
| Porcientos | 5% | 13% | 5% | 77% | 100% |
| Logran objetivos | | | | | |
| Indicadores | Tienen RH y Asesoría Externa | Tienen RH | Tienen Asesoría Externa | No tienen ninguna | Total |
| Frecuencia | 36 | 23 | 6 | 24 | 89 |
| Porcientos | 40% | 26% | 7% | 27% | 100% |

La última interrogante planteada fue ¿si se practica la ética, los valores y principios establecidos por la organización? A esta pregunta, 125 participantes

respondieron que SI representando un 86.21% de las empresas encuestadas y 20 participantes que NO representando el 13.79%. Según la percepción de los encuestados, se corroboró que en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas se practica la ética. La tabla 18 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 18 **¿Se practica la ética, los valores y principios establecidos por la organización?**

| Indicadores | Frecuencia | Porcientos % |
|-------------|------------|--------------|
| Si | 125 | 86.21 |
| No | 20 | 13.79 |
| Total | 145 | 100 |

También los resultados de estas preguntas fueron distribuidos por:

-Tipo de Negocio (estos negocios están distribuidos entre los 16 pueblos que componen el área oeste de Puerto Rico según mencionados en la Tabla 1).

-Posición (indicador para saber si el encuestado es dueño o empleado).

-Número de empleados (indicador para saber el tamaño del negocio o empresa).

La tablas 19 y 20 nos muestran los resultados de estas distribuciones.

Tabla 19 **Análisis de encuestados por posición de trabajo y por tamaño de empresa.**

| Análisis de encuestados por posición de trabajo | | | |
|--|-----------------|-----------------|-------|
| Indicadores | Dueños | Empleados | Total |
| Frecuencia | 29 | 116 | 145 |
| Porcientos | 20% | 80% | 100% |
| Análisis de encuestados por tamaño de empresa | | | |
| Indicadores | Empresa Pequeña | Empresa Mediana | Total |
| Frecuencia | 84 | 61 | 145 |
| Porcientos | 57.93% | 42.07% | 100% |

A continuación se presenta la tabla número 20 donde se indican los tipos de negocios encuestados.

Tabla 20 Tipo de Negocio Encuestado

| Tipo de Negocio Encuestado | |
|------------------------------------|----|
| Academia de baile | 1 |
| Agencia de Viaje | 1 |
| Agrocentro | 1 |
| Almacén | 1 |
| Barbería | 1 |
| Barra Casual | 2 |
| Cafetería | 7 |
| Centro Hidropónico | 1 |
| Colmado | 3 |
| Escuela privada | 4 |
| Establo de Caballos paso fino | 1 |
| Fábrica | 2 |
| Ferretería | 1 |
| Funeraría | 1 |
| Garaje | 3 |
| Gasolinera | 3 |
| Gomera | 1 |
| Heladería | 2 |
| Hotel | 3 |
| Imprenta | 1 |
| Instituto | 3 |
| Joyería | 2 |
| Laboratorio | 2 |
| Oficina de Contable | 4 |
| Oficina de Equipo Médico | 1 |
| Oficina de Médico | 4 |
| Oficina de Servicios de Limpieza | 2 |
| Oficina de Servicios Legales | 6 |
| Oficina Servicios de Mercadeo | 3 |
| Oficina Terapeuta | 1 |
| Oficina óptica | 1 |
| Panadería | 2 |
| Pista de patinaje | 1 |
| Policlínica | 2 |
| Reparaciones de Computadoras | 1 |
| Restaurante | 10 |
| Salón de belleza | 3 |
| Seguros | 11 |
| Seguros Agente independiente | 5 |
| Servicios de Grúa | 1 |
| Servicios de Reciclaje | 1 |
| Servicios de Salvavidas | 2 |
| Servicios de tutoría | 1 |
| Servicios para cumpleaños (payasa) | 1 |
| Supermercado | 10 |
| Taller de Hojalatería | 1 |
| Tienda de accesorios escolares | 1 |
| Tienda de alquiler de películas | 2 |

| | |
|---|------------|
| Tienda de bebidas de Frapé | 1 |
| Tienda de piezas de autos | 2 |
| Tienda de productos de belleza | 1 |
| Tienda de ropa para hombres | 2 |
| Tienda de ropa para hombres y mujeres | 3 |
| Tienda de ropa para mujer | 7 |
| Tienda de ropa para niños | 2 |
| Tienda de servicios de alquiler de ropa | 1 |
| Tienda de zapatos | 2 |
| Total | 145 |

Capítulo IV

Discusión

Se puede observar en los resultados del cuestionario que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no tienen un departamento de recursos humanos y muchas veces ni siquiera a una persona encargada de esa área solamente, sino, que poseen a un empleado que entre sus tareas realiza algunas de estas funciones.

Algunas de ellas utilizan los recursos de asesoría externa, ya sea a través de un consultor de recursos humanos, el Departamento del Trabajo o muchas veces su contable les sirve de asesor, con la desventaja de que los patronos utilizan el recurso, pero éste no es accesible para los empleados según la percepción que se obtuvo de parte de los participantes encuestados personalmente.

Se pudo corroborar que el área de recursos humanos es bien necesaria tanto para los patronos como para los empleados ya que casi todos los que respondieron el cuestionario, que fueron los empleados, dijeron que han necesitado una consulta de esta área.

Se evidenció que según la percepción de los encuestados en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas las prácticas actuales de recursos humanos (RH) son las adecuadas para lograr los objetivos de la empresa. Aun así, cabe señalar que la percepción que se tiene por parte tanto de los dueños como de los empleados encuestados

sobre alcanzar los objetivos, se enfoca más en el aspecto económico, lo cual no necesariamente cumple con los objetivos establecidos por la empresa para alcanzar sus metas.

A pesar que la mayoría de los encuestados indicaron que logran alcanzar sus objetivos, a muchas de ellas les falta organización en sus negocios ya que no realizan evaluaciones de desempeño por escrito. La evaluación de desempeño por escrito es necesaria para poder compensar mejor a los empleados y saber en dónde deben mejorar y como pueden aportar más para así poder lograr los objetivos de la empresa. Sin ello, no existe algo estándar por lo cual la gerencia se pueda dejar llevar, a la vez que los empleados se pueden sentir perdidos sin saber como deben responder a las necesidades del negocio. Además, las actividades de control y disciplina en la empresa no se pueden llevar a cabo sin esto.

Otra de las áreas que se quería medir y se considera importante por lo encontrado en la revisión de literatura fue el ofrecimiento de entrenamientos sean formales o informales. Los resultados fueron positivos ya que en la mayoría de las empresas están ofreciendo entrenamientos de una u otra forma.

Conclusiones

Con este estudio realizado, se puede concluir, ya que se ha demostrado, lo siguiente:

-La primera hipótesis (H1), la cual establece que la administración de recursos humanos en las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico es importante ya que es a través de esta que la empresa logra cumplir con las metas y objetivos establecidos se acepta. Esto se debe según los resultados obtenidos a través de la pregunta del cuestionario sobre las prácticas actuales de recursos humanos (RH), ¿si son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa?, donde de los 89 participantes que

respondieron que SI, el 73% tiene un departamento de recursos humanos, utiliza asesoría externa, o tiene ambas. También de los encuestados que contestaron que no logran los objetivos, se evidenció que el 77% no tiene departamento de recursos humanos, ni utiliza asesoría externa.

Aun así, según mencionado anteriormente, cabe señalar que la percepción que se tiene por parte tanto de los dueños como de los empleados encuestados sobre alcanzar los objetivos, se enfoca más en el aspecto económico, lo cual no necesariamente cubre todos los objetivos estratégicos establecidos por la empresa para alcanzar sus metas.

-La segunda hipótesis (H2), la cual estipula que la administración de recursos humanos en las empresas pequeñas y medianas de la región oeste de Puerto Rico no es necesaria para que la empresa logre cumplir con las metas y objetivos establecidos se descarta según el análisis discutido en la hipótesis anterior.

-La tercera hipótesis (H3), la cual establece que la mayoría de las empresas pequeñas y medianas necesitan mejorar sus prácticas de recursos humanos, se acepta ya que se ha demostrado a través de las entrevistas, encuestas y la información obtenida de diferentes autores, que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas necesitan mejorar mucho sus practicas de recursos humanos y aunque estas son diferentes a las de las compañías grandes, estas son necesarias para lograr el éxito del negocio.

Las pequeñas y medianas empresas tienen que ir mejorando sus prácticas de recursos humanos para que así vayan de la mano con sus recursos y limitaciones, pero a la vez se van organizando más con políticas y reglas por escrito, evaluaciones más formales de desempeño por escrito. De esta forma podrán lograr obtener una mejor fuerza laboral la cual es necesaria para el éxito y el crecimiento de su negocio.

Según se mencionó en la revisión de literatura, la evaluación de desempeño debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzara el entrenamiento al empleado.

Además, se indicó que existe una relación de las estrategias de negocios con el desempeño, ya que todo tipo de organización de un modo u otro tienen una estrategia. Por esta razón, los distintos subsistemas de recursos humanos repercuten de alguna manera en la estrategia ya que ayudan a llevarla adelante o ayudan a malograrla cuando el personal no está alineado con los objetivos organizacionales. En este sentido, la evaluación del desempeño es determinante, partiendo del concepto básico de que los objetivos los alcanzan las personas que integran la organización.

La revisión de literatura hecha sugiere que las prácticas para administrar los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas difieren bastante de la forma en que se llevan a cabo en las compañías grandes, pero lo importante es que estas prácticas se realicen y que los pequeños negocios reconozcan la importancia que tienen para poder mantener sus operaciones y trabajar con el capital humano de la manera más efectiva.

Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación se encontraron varias limitaciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

1. La escasez de literatura e investigaciones en torno a la Administración de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Puerto Rico.
2. El poder distribuir el cuestionario a los empleados e informarles sobre el estudio.
3. La disponibilidad del personal para contestar el cuestionario. A pesar de los esfuerzos que se hicieron para obtener la cantidad de cuestionarios establecidos según la muestra representativa de 382 se pudo obtener 145 cuestionarios lo que representa un 37% del total de la muestra. Entre las gestiones que se hicieron para la distribución de cuestionarios cabe señalar las siguientes: gestiones telefónicas, también personalmente se distribuyeron cuestionarios a muchos negocios, se

enviaron cuestionarios por correo y se utilizaron amistades para distribuir los mismos.

4. También cabe señalar que a pesar que a los encuestados se les entregó una carta de consentimiento informativo, se pudo percibir que estos estaban un poco reacios a participar con este estudio o dar alguna información relacionada a su trabajo. Esto quizás se debe a que actualmente el país está participando de las encuestas del Censo y las personas por miedo a las consecuencias que les pudiera traer en su trabajo se resisten a participar de las mismas.

Recomendaciones

Por todo lo antes mencionado durante el análisis de la investigación se considera importante sugerir las siguientes recomendaciones:

Es recomendable que las pequeñas y medianas empresas tomen más en cuenta el área de recursos humanos y que traten de buscar asesoría de cómo deben establecer sus políticas y de cómo deben llevar a cabo las distintas áreas de recursos humanos.

De esta forma las empresas se pueden organizar mejor y a la misma vez los empleados se van a sentir más motivados siendo más eficientes porque trabajan en una empresa organizada en donde se les da importancia al capital humano, que son ellos mismos.

Se deben realizar evaluaciones de desempeño por escrito. Esto permitirá al empleado ver las áreas en que necesita mejorar para poder realizar un trabajo más eficiente cumpliendo con lo requerido para la posición evaluada lo que a su vez ayuda a la empresa para continuar ofreciendo un mejor servicio a sus clientes y alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, a través de las evaluaciones de desempeño, también el dueño de la empresa puede ver cuales son las fortalezas del empleado y puede continuar con el crecimiento y desarrollo profesional del mismo en la empresa. Esto motivará al empleado a realizar su mejor desempeño para poder alcanzar sus metas profesionales y crecer en la compañía.

También se recomienda ampliar este tema de investigación con otros estudios relacionados a la Administración de Recursos Humanos para las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico, ya que los datos aquí presentados no son indicativos del sentir de todos los empleados de las diferentes empresas.

Además en un estudio posterior se pueden segregar los datos y respuestas entre patronos y empleados y entre empresas pequeñas y medianas.

Literatura citada

- ABAC Small and Medium Enterprises. (1996). Small and medium enterprises and Human Resources Development. *Wealth for the Ground up*. Retrieved from www.actetsme.org/apecsme/96initiative.html.

-Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias (ed. rev.)*. Editorial Granica S. A. p. 20-25, 262 y 289.

-Bravo Vick, H. (2001). *El Supervisor Efectivo en Puerto Rico*. Editorial Espuela, Inc, p. 1-2.

-Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Editorial Granica.

-Deshpande, S. P. and Damodar Y. Golhar. (s.f.) HRM Practices of Large and Small canadian Manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*.

-Julien, P. A. (1998). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Ashgate Publishing Company. Vermont, USA.

-Luna, R. (2004). *Ética y Recursos Humanos: un estudio empírico*.

-Mann, P. S. (1995). *Statistics for Business and Economics* (Capítulo 5). John Wiley and Sons, Inc. p. 242-281 y Capítulo 8, p. 406-452.

-Martinez Diaz, A. (2007). *El Desarrollo de los Recursos de la Comunidad*. Recuperado de <http://www.grupocne.org/publications/Pymes.pdf>.

-Morales Blanes, S. (28-septiembre-2008). Las 4 leyes de mayor impacto. Periódico *El Nuevo Día*.

-Perumalla, V. S. (2000). Profiles and HRM practices of small and medium scale businesses in Atlanta (School of Public Policy). Georgia Institute of Technology Atlanta, Georgia.

-Purcell, J. (1993). Developing research in Comparative HRM. *International Journal of Human Resource Management*. p. 507-510.

-Rosales, H. B. (2008). *Listado de Negocios en Pequeñas y Medianas Empresas de Puerto Rico*. División de Investigación de Mercados y Economía. Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico.

-Santiago Caraballo, Y. (28 de septiembre de 2008). Balance vital para las pequeñas empresas. Periódico *El Nuevo Día*.

-Society for Human Resource Management. (2003). *Human Resources Development*. p. 10.

-Society for Human Resource Management. (2003). *Strategic Management*, p. 2-4.

-Soto, M. (4 de septiembre de 2005). Recursos Humanos: ¿Un mal necesario? Periódico *El Nuevo Día*.

-Van Bommel, J. H. (2003). *Human Resource Management Within Small and Medium-sized Enterprises*.

-Wagar, T. H (1998). Determinants of human Resource management Practices in Small firms: Some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*.

Figuras



| Municipio | Categoría | Numero de Establecimientos | Emp. Total | Emp. Directos | Emp. Indirectos | Moneda | Valor Anual | Por. Cuadrado | | |
|--------------|-----------|----------------------------|------------|---------------|-----------------|--------|-------------|---------------|---------------|------------|
| AJUAYTES | Pequeña | 112 | 145 | 488 | 811 | \$ | 5,444,785 | \$ | 35,911,285 | 9,967,500 |
| | Mediana | 21 | 27 | 27 | 54 | \$ | 482,257 | \$ | 3,794,887 | 41,635 |
| | Grande | 2 | 1 | 0 | 1 | \$ | 5,914 | \$ | 107,846 | 875 |
| | | 135 | 173 | 495 | 866 | \$ | 5,932,956 | \$ | 39,814,018 | 10,379,910 |
| AGUADA | Pequeña | 487 | 368 | 1,574 | 1,972 | \$ | 18,787,323 | \$ | 172,948,633 | 3,382,207 |
| | Mediana | 118 | 99 | 818 | 914 | \$ | 4,823,437 | \$ | 37,889,335 | 183,209 |
| | Grande | 10 | 1 | 4 | 5 | \$ | 43,938 | \$ | 921,864 | 7,410 |
| | | 615 | 468 | 2,396 | 2,891 | \$ | 23,654,698 | \$ | 211,759,832 | 3,572,826 |
| AGUADILLA | Pequeña | 822 | 945 | 2,879 | 3,922 | \$ | 60,288,834 | \$ | 387,985,419 | 17,236,148 |
| | Mediana | 179 | 251 | 1,549 | 1,547 | \$ | 17,129,368 | \$ | 130,448,133 | 561,334 |
| | Grande | 18 | 9 | 46 | 59 | \$ | 731,463 | \$ | 3,486,887 | 19,729 |
| | | 1,019 | 1,205 | 4,474 | 5,528 | \$ | 68,749,665 | \$ | 421,920,439 | 17,817,211 |
| AGUAS BUENAS | Pequeña | 94 | 75 | 527 | 862 | \$ | 8,152,826 | \$ | 81,181,887 | 197,443 |
| | Mediana | 18 | 6 | 58 | 85 | \$ | 747,517 | \$ | 5,396,649 | 17,413 |
| | Grande | 3 | 3 | 0 | 0 | \$ | 154,539 | \$ | 365,837 | 4,830 |
| | | 115 | 84 | 585 | 947 | \$ | 8,704,882 | \$ | 87,144,373 | 219,786 |
| ABONITO | Pequeña | 221 | 221 | 1,341 | 1,562 | \$ | 20,458,467 | \$ | 183,267,887 | 4,781,303 |
| | Mediana | 75 | 84 | 355 | 419 | \$ | 3,443,496 | \$ | 33,589,581 | 693,872 |
| | Grande | 12 | 11 | 27 | 39 | \$ | 289,345 | \$ | 2,486,451 | 19,762 |
| | | 308 | 316 | 1,723 | 2,020 | \$ | 24,191,308 | \$ | 219,343,919 | 5,494,937 |
| AMASCO | Pequeña | 189 | 85 | 543 | 828 | \$ | 5,583,363 | \$ | 53,809,443 | 13,740,087 |
| | Mediana | 48 | 49 | 219 | 250 | \$ | 2,144,807 | \$ | 18,702,429 | 154,379 |
| | Grande | 4 | 1 | 1 | 2 | \$ | 12,660 | \$ | 380,479 | 17,122 |
| | | 241 | 135 | 764 | 1,080 | \$ | 7,740,830 | \$ | 72,892,351 | 15,301,588 |
| ARIBO | Pequeña | 853 | 863 | 4,829 | 5,911 | \$ | 67,859,472 | \$ | 833,368,251 | 6,651,891 |
| | Mediana | 225 | 347 | 1,343 | 1,940 | \$ | 21,493,304 | \$ | 189,450,793 | 18,472,639 |
| | Grande | 16 | 14 | 54 | 49 | \$ | 731,158 | \$ | 7,060,670 | 23,081 |
| | | 1,094 | 1,224 | 6,226 | 7,899 | \$ | 70,083,934 | \$ | 930,879,714 | 6,703,611 |
| ARROYO | Pequeña | 81 | 79 | 137 | 218 | \$ | 1,734,912 | \$ | 17,027,238 | 53,985 |
| | Mediana | 18 | 1 | 25 | 29 | \$ | 315,905 | \$ | 7,329,227 | 8,844 |
| | Grande | 4 | 0 | 0 | 0 | \$ | - | \$ | 158,227 | 493 |
| | | 103 | 80 | 162 | 247 | \$ | 1,820,717 | \$ | 24,514,792 | 63,322 |
| BARCELONETA | Pequeña | 135 | 369 | 1,388 | 1,875 | \$ | 18,542,348 | \$ | 115,944,840 | 619,715 |
| | Mediana | 21 | 89 | 158 | 218 | \$ | 2,818,267 | \$ | 11,111,119 | 39,061 |
| | Grande | 8 | 31 | 189 | 218 | \$ | 3,729,366 | \$ | 43,792,689 | 22,558 |
| | | 164 | 489 | 1,735 | 2,311 | \$ | 25,089,981 | \$ | 170,848,648 | 677,334 |
| BARRAQUETAS | Pequeña | 279 | 201 | 817 | 918 | \$ | 8,514,162 | \$ | 46,310,039 | 777,379 |
| | Mediana | 63 | 19 | 125 | 144 | \$ | 1,542,135 | \$ | 20,280,143 | 684,749 |
| | Grande | 7 | 2 | 14 | 19 | \$ | 230,969 | \$ | 1,255,744 | 5,494 |
| | | 349 | 222 | 956 | 1,081 | \$ | 10,287,266 | \$ | 67,845,926 | 1,467,622 |
| BAYAMON | Pequeña | 1,071 | 3,823 | 17,968 | 21,821 | \$ | 315,819,198 | \$ | 2,455,341,821 | 19,237,743 |
| | Mediana | 472 | 866 | 2,544 | 4,436 | \$ | 62,493,984 | \$ | 1,038,926,859 | 1,987,340 |
| | Grande | 87 | 103 | 1,873 | 1,118 | \$ | 25,221,267 | \$ | 311,228,083 | 643,586 |
| | | 1,630 | 4,792 | 22,385 | 27,375 | \$ | 403,534,449 | \$ | 3,805,496,763 | 21,868,669 |
| CABO ROJO | Pequeña | 589 | 569 | 2,835 | 3,329 | \$ | 36,757,422 | \$ | 284,344,318 | 82,894,211 |
| | Mediana | 159 | 107 | 439 | 537 | \$ | 4,715,448 | \$ | 42,458,490 | 4,662,459 |
| | Grande | 17 | 16 | 8 | 25 | \$ | 142,415 | \$ | 1,448,089 | 11,400 |
| | | 765 | 692 | 3,282 | 3,891 | \$ | 41,515,285 | \$ | 328,250,897 | 88,567,070 |
| CAGUAS | Pequeña | 1,573 | 2,417 | 13,914 | 18,331 | \$ | 258,673,022 | \$ | 3,702,911,213 | 38,394,724 |
| | Mediana | 359 | 575 | 3,249 | 3,923 | \$ | 51,039,091 | \$ | 493,906,581 | 2,448,998 |
| | Grande | 47 | 49 | 241 | 289 | \$ | 3,739,945 | \$ | 18,167,631 | 264,392 |
| | | 1,979 | 3,041 | 17,404 | 22,543 | \$ | 313,452,058 | \$ | 4,214,985,425 | 41,108,114 |
| CAMUY | Pequeña | 334 | 189 | 794 | 963 | \$ | 10,638,026 | \$ | 118,896,089 | 7,162,248 |
| | Mediana | 67 | 39 | 129 | 158 | \$ | 1,536,946 | \$ | 14,674,281 | 1,968,540 |
| | Grande | 8 | 7 | 37 | 44 | \$ | 232,571 | \$ | 1,963,812 | 8,859 |
| | | 409 | 235 | 960 | 1,165 | \$ | 12,407,543 | \$ | 135,534,181 | 9,139,647 |



| Municipio | Categoría | Número de Establecimientos | Emp. Parcial | Emp. Completos | Emp. Total | Salario | Salario Anual | Por Cuadrante |
|-----------|-----------|----------------------------|--------------|----------------|------------|----------------|------------------|---------------|
| CAROLINAB | Pequeña | 172 | 303 | 387 | 690 | \$ 11,632,718 | \$ 44,529,939 | 627,280 |
| | Mediana | 45 | 27 | 830 | 857 | \$ 7,545,345 | \$ 198,072,239 | 673,791 |
| | Grande | 8 | 14 | 14 | 28 | \$ 351,488 | \$ 1,417,237 | 2,675 |
| | | 225 | 344 | 1,311 | 1,654 | \$ 19,529,551 | \$ 244,020,415 | 1,303,746 |
| CARDUNA | Pequeña | 1,285 | 4,201 | 17,366 | 21,517 | \$ 224,688,068 | \$ 2,336,100,323 | 8,747,591 |
| | Mediana | 214 | 949 | 2,115 | 2,963 | \$ 41,117,060 | \$ 526,867,239 | 1,268,736 |
| | Grande | 40 | 114 | 3,331 | 3,515 | \$ 38,429,031 | \$ 392,912,782 | 43,537 |
| | | 1,719 | 5,163 | 22,712 | 27,796 | \$ 304,234,159 | \$ 3,255,980,344 | 10,060,064 |
| CATUÑO | Pequeña | 184 | 1,217 | 5,108 | 6,325 | \$ 96,787,807 | \$ 783,754,119 | 1,188,843 |
| | Mediana | 50 | 2,060 | 1,013 | 3,063 | \$ 32,225,706 | \$ 226,148,034 | 273,891 |
| | Grande | 7 | 367 | 287 | 654 | \$ 8,118,919 | \$ 75,585,254 | 182,206 |
| | | 241 | 3,644 | 6,408 | 9,995 | \$ 137,132,432 | \$ 1,085,487,407 | 1,644,940 |
| CAYET | Pequeña | 218 | 588 | 2,811 | 4,178 | \$ 84,690,772 | \$ 435,160,848 | 1,619,730 |
| | Mediana | 74 | 187 | 483 | 660 | \$ 12,184,166 | \$ 100,159,549 | 454,188 |
| | Grande | 8 | 3 | 30 | 34 | \$ 178,953 | \$ 298,638 | 54,330 |
| | | 299 | 778 | 4,124 | 4,872 | \$ 97,053,691 | \$ 535,619,035 | 2,128,248 |
| CEIBA | Pequeña | 110 | 39 | 233 | 269 | \$ 3,375,066 | \$ 33,478,243 | 1,185,808 |
| | Mediana | 30 | 18 | 19 | 35 | \$ 329,062 | \$ 4,201,839 | 28,453 |
| | Grande | 4 | 0 | 8 | 8 | \$ 28,930 | \$ 1,285,596 | 3,519 |
| | | 144 | 57 | 259 | 309 | \$ 3,733,058 | \$ 39,065,678 | 1,217,780 |
| CIENFES | Pequeña | 150 | 49 | 582 | 631 | \$ 4,980,363 | \$ 32,867,679 | 1,123,846 |
| | Mediana | 25 | 1 | 12 | 13 | \$ 184,488 | \$ 2,144,557 | 15,808 |
| | Grande | 7 | 4 | 14 | 19 | \$ 170,269 | \$ 5,919,275 | 10,740 |
| | | 182 | 54 | 608 | 663 | \$ 5,335,120 | \$ 40,931,511 | 1,150,394 |
| CIDRA | Pequeña | 217 | 172 | 742 | 909 | \$ 10,637,089 | \$ 99,442,237 | 1,634,353 |
| | Mediana | 44 | 80 | 538 | 608 | \$ 8,849,477 | \$ 39,287,273 | 264,286 |
| | Grande | 5 | 5 | 36 | 40 | \$ 289,514 | \$ 3,041,552 | 18,800 |
| | | 266 | 257 | 1,316 | 1,557 | \$ 19,776,080 | \$ 141,771,062 | 2,317,439 |
| COMO | Pequeña | 220 | 400 | 1,150 | 1,550 | \$ 14,840,090 | \$ 83,823,854 | 667,953 |
| | Mediana | 68 | 29 | 77 | 106 | \$ 1,029,475 | \$ 7,752,480 | 48,917 |
| | Grande | 5 | 1 | 2 | 3 | \$ 21,485 | \$ 368,834 | 3,410 |
| | | 293 | 430 | 1,229 | 1,659 | \$ 16,891,050 | \$ 91,945,168 | 724,280 |
| COMERO | Pequeña | 122 | 49 | 549 | 594 | \$ 4,288,467 | \$ 25,148,220 | 528,951 |
| | Mediana | 52 | 100 | 152 | 252 | \$ 2,235,474 | \$ 27,063,379 | 71,034 |
| | Grande | 4 | 0 | 0 | 0 | \$ - | \$ - | 1,899 |
| | | 178 | 149 | 701 | 846 | \$ 6,523,941 | \$ 52,211,600 | 601,684 |
| COROZAL | Pequeña | 247 | 178 | 833 | 977 | \$ 9,919,934 | \$ 79,543,949 | 2,788,370 |
| | Mediana | 50 | 29 | 155 | 194 | \$ 3,133,187 | \$ 19,125,284 | 88,994 |
| | Grande | 8 | 2 | 10 | 12 | \$ 83,663 | \$ 467,771 | 3,478 |
| | | 305 | 209 | 1,008 | 1,183 | \$ 13,936,784 | \$ 99,137,004 | 3,680,842 |
| CULIEBRA | Pequeña | 26 | 37 | 259 | 296 | \$ 9,985,927 | \$ 39,791,881 | 41,318 |
| | Mediana | 3 | 0 | 3 | 3 | \$ 45,060 | \$ 462,530 | 27,100 |
| | Grande | 2 | 0 | 0 | 0 | \$ - | \$ 206,521 | 130 |
| | | 31 | 37 | 262 | 299 | \$ 10,076,047 | \$ 40,460,932 | 68,548 |
| DORADO | Pequeña | 249 | 349 | 1,739 | 2,067 | \$ 26,289,543 | \$ 447,394,949 | 953,034 |
| | Mediana | 88 | 116 | 675 | 1,061 | \$ 13,227,890 | \$ 79,849,333 | 154,200 |
| | Grande | 8 | 21 | 25 | 44 | \$ 407,742 | \$ 4,107,387 | 59,910 |
| | | 345 | 486 | 2,439 | 2,772 | \$ 29,925,175 | \$ 331,351,669 | 1,167,144 |
| FAMARO | Pequeña | 441 | 1,306 | 3,789 | 5,096 | \$ 40,639,934 | \$ 453,850,383 | 7,223,736 |
| | Mediana | 51 | 224 | 481 | 705 | \$ 6,473,191 | \$ 50,518,634 | 215,391 |
| | Grande | 12 | 13 | 27 | 40 | \$ 287,844 | \$ 2,578,539 | 10,753 |
| | | 504 | 1,543 | 4,297 | 5,841 | \$ 47,400,969 | \$ 506,947,556 | 7,449,880 |
| FLORIDA | Pequeña | 47 | 82 | 1,157 | 1,239 | \$ 6,637,776 | \$ 88,886,188 | 83,368 |
| | Mediana | 13 | 19 | 850 | 863 | \$ 33,785,708 | \$ 284,943,851 | 53,706 |
| | Grande | 46 | 82 | 1,837 | 1,969 | \$ 42,433,058 | \$ 221,322,169 | 137,068 |
| | | 106 | 183 | 3,844 | 4,071 | \$ 82,856,542 | \$ 1,395,152,208 | 274,142 |
| GUÁNCAMA | Pequeña | 110 | 138 | 231 | 406 | \$ 3,921,378 | \$ 31,854,724 | 693,977 |



| Municipio | Categoría Operativa | Número de Establecimientos | Emp. Fijados | Emp. Temporales | Emp. Totales | Salarios | Varia Anual | Por Cuadrado |
|-------------|---------------------|----------------------------|--------------|-----------------|--------------|----------------|------------------|--------------|
| | Mediana | 30 | 79 | 147 | 225 | \$ 2.026.003 | \$ 9.944.281 | 2.942.425 |
| | Grande | 3 | 4 | 10 | 14 | \$ 130.000 | \$ 535.729 | 3.025 |
| | | 149 | 221 | 499 | 919 | \$ 6.327.366 | \$ 11.254.713 | 3.944.421 |
| GUAYAMA | Pequeña | 289 | 541 | 1.131 | 1.973 | \$ 24.034.134 | \$ 320.806.792 | 1.965.705 |
| | Mediana | 74 | 75 | 211 | 286 | \$ 2.893.504 | \$ 22.234.477 | 184.456 |
| | Grande | 11 | 22 | 14 | 35 | \$ 183.198 | \$ 1.670.287 | 24.903 |
| | | 374 | 638 | 1.356 | 1.994 | \$ 27.110.836 | \$ 344.711.556 | 2.175.064 |
| GUAYMILLA | Pequeña | 103 | 167 | 477 | 647 | \$ 8.410.461 | \$ 35.806.823 | 237.046 |
| | Mediana | 32 | 22 | 75 | 97 | \$ 1.391.941 | \$ 17.135.159 | 103.546 |
| | Grande | 4 | 0 | 1 | 5 | \$ 84.985 | \$ 195.330 | 3.330 |
| | | 139 | 189 | 553 | 749 | \$ 9.887.387 | \$ 53.137.312 | 343.922 |
| GUAYNABO | Pequeña | 1.454 | 4.375 | 20.492 | 24.867 | \$ 525.179.368 | \$ 5.039.301.422 | 9.885.220 |
| | Mediana | 319 | 580 | 4.772 | 5.365 | \$ 168.245.579 | \$ 2.336.973.874 | 7.073.273 |
| | Grande | 37 | 20 | 243 | 313 | \$ 8.827.896 | \$ 79.154.032 | 1.363.290 |
| | | 1.810 | 4.975 | 25.507 | 32.549 | \$ 692.252.843 | \$ 7.455.429.328 | 13.311.783 |
| GURABO | Pequeña | 180 | 161 | 1.438 | 1.599 | \$ 24.832.043 | \$ 153.860.039 | 604.297 |
| | Mediana | 37 | 5 | 415 | 452 | \$ 5.174.719 | \$ 42.824.039 | 89.824 |
| | Grande | 5 | 23 | 8 | 31 | \$ 287.761 | \$ 4.084.873 | 4.039 |
| | | 222 | 190 | 1.861 | 2.082 | \$ 26.294.523 | \$ 200.768.951 | 698.160 |
| HATEJO | Pequeña | 439 | 528 | 3.542 | 3.509 | \$ 34.846.001 | \$ 249.894.127 | 33.894.415 |
| | Mediana | 55 | 258 | 829 | 962 | \$ 26.374.851 | \$ 150.862.547 | 2.022.440 |
| | Grande | 10 | 0 | 17 | 23 | \$ 189.966 | \$ 2.587.722 | 18.901 |
| | | 504 | 786 | 3.396 | 4.594 | \$ 61.410.818 | \$ 403.344.420 | 54,737,756 |
| HORMIGUEROS | Pequeña | 151 | 121 | 1.129 | 1.248 | \$ 8.910.596 | \$ 82.448.589 | 604.320 |
| | Mediana | 26 | 19 | 222 | 248 | \$ 2.915.901 | \$ 30.134.517 | 294.425 |
| | Grande | 7 | 0 | 97 | 97 | \$ 891.965 | \$ 3.073.239 | 2.235 |
| | | 184 | 140 | 1.448 | 1.593 | \$ 12.718.462 | \$ 115,956,345 | 800,980 |
| HUMACAO | Pequeña | 454 | 1.366 | 3.340 | 4.736 | \$ 62.626.002 | \$ 337,916,127 | 11,315,588 |
| | Mediana | 120 | 142 | 1.153 | 1.295 | \$ 13,937,293 | \$ 82,233,230 | 458,114 |
| | Grande | 11 | 4 | 86 | 99 | \$ 2,429,183 | \$ 30,508,720 | 24,138 |
| | | 585 | 1,512 | 4,579 | 6,130 | \$ 79,092,478 | \$ 450,658,077 | 15,797,839 |
| ISABELA | Pequeña | 482 | 366 | 859 | 1,245 | \$ 12,854,782 | \$ 141,148,247 | 11,716,617 |
| | Mediana | 121 | 79 | 825 | 701 | \$ 10,775,864 | \$ 41,919,214 | 3,128,579 |
| | Grande | 19 | 19 | 36 | 57 | \$ 329,729 | \$ 1,987,832 | 18,711 |
| | | 622 | 464 | 1,720 | 2,003 | \$ 23,959,375 | \$ 285,075,273 | 24,963,907 |
| JAYUYA | Pequeña | 172 | 211 | 449 | 661 | \$ 5,079,905 | \$ 47,594,810 | 22,743,481 |
| | Mediana | 44 | 59 | 97 | 155 | \$ 1,441,741 | \$ 19,074,182 | 47,065 |
| | Grande | 8 | 9 | 82 | 71 | \$ 652,799 | \$ 5,080,291 | 15,437 |
| | | 224 | 279 | 628 | 907 | \$ 7,174,445 | \$ 71,749,283 | 32,806,983 |
| JAMAICA | Pequeña | 195 | 467 | 1,077 | 1,649 | \$ 14,099,270 | \$ 149,860,817 | 441,000 |
| | Mediana | 34 | 49 | 183 | 209 | \$ 2,235,244 | \$ 12,819,529 | 94,910 |
| | Grande | 7 | 1 | 4 | 10 | \$ 75,191 | \$ 960,320 | 3,942 |
| | | 236 | 494 | 1,264 | 1,768 | \$ 16,409,705 | \$ 163,680,666 | 544,910 |
| JERICÓ | Pequeña | 235 | 89 | 545 | 614 | \$ 8,931,721 | \$ 80,036,284 | 6,428,236 |
| | Mediana | 62 | 54 | 229 | 263 | \$ 3,633,110 | \$ 31,206,684 | 123,911 |
| | Grande | 8 | 9 | 25 | 32 | \$ 221,764 | \$ 1,777,729 | 8,180 |
| | | 305 | 152 | 799 | 909 | \$ 12,786,595 | \$ 112,914,697 | 9,559,227 |
| LAJAS | Pequeña | 234 | 290 | 799 | 1,068 | \$ 8,081,318 | \$ 68,207,584 | 6,882,550 |
| | Mediana | 72 | 32 | 210 | 242 | \$ 3,259,911 | \$ 32,555,932 | 188,410 |
| | Grande | 4 | 0 | 2 | 7 | \$ 89,157 | \$ 504,949 | 4,391 |
| | | 310 | 322 | 1,011 | 1,317 | \$ 11,430,386 | \$ 101,268,465 | 7,475,351 |
| LARES | Pequeña | 254 | 437 | 846 | 1,337 | \$ 11,892,985 | \$ 111,912,080 | 2,669,291 |
| | Mediana | 61 | 89 | 174 | 263 | \$ 2,022,918 | \$ 35,071,038 | 154,003 |
| | Grande | 4 | 17 | 26 | 43 | \$ 447,920 | \$ 1,254,831 | 2,119,250 |
| | | 319 | 543 | 1,046 | 1,643 | \$ 14,363,823 | \$ 148,238,949 | 3,643,544 |
| LAS MARÍAS | Pequeña | 115 | 148 | 242 | 396 | \$ 3,593,705 | \$ 21,218,149 | 4,029,555 |



| Municipio | Casta Categoría | Número de Establecimientos | Exp. Troncal | Exp. Desechada | Exp. Total | Número | Valor Anual | Porcentaje |
|-------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|----------------|------------------|------------|
| LAS PIEDRAS | Mediana | 12 | 6 | 15 | 21 | \$ 119,115 | \$ 1,958,559 | 1,148,206 |
| | Grande | 2 | 1 | 0 | 1 | \$ 3,796 | \$ 115,949 | 40,905 |
| | | 134 | 135 | 257 | 412 | \$ 3,333,974 | \$ 23,315,139 | 3,274,785 |
| | Pequeña | 289 | 229 | 2,115 | 2,343 | \$ 35,899,171 | \$ 334,511,943 | 481,496 |
| LOEA | Mediana | 61 | 49 | 821 | 709 | \$ 8,179,718 | \$ 135,396,879 | 145,946 |
| | Grande | 4 | 0 | 0 | 0 | \$ 126,909 | \$ 799,894 | 1,523 |
| | | 237 | 237 | 2,734 | 3,060 | \$ 44,343,196 | \$ 410,913,495 | 682,274 |
| | Pequeña | 47 | 43 | 149 | 189 | \$ 2,226,168 | \$ 17,069,159 | 84,565 |
| LUGUILLLO | Mediana | 14 | 2 | 123 | 105 | \$ 1,247,736 | \$ 19,174,823 | 72,456 |
| | Grande | 3 | 1 | 7 | 6 | \$ 153,945 | \$ 953,433 | 3,824 |
| | | 44 | 49 | 233 | 286 | \$ 4,141,737 | \$ 20,214,149 | 102,891 |
| | Pequeña | 142 | 260 | 1,779 | 1,973 | \$ 22,125,474 | \$ 129,672,020 | 81,785,224 |
| MANATI | Mediana | 29 | 52 | 132 | 154 | \$ 1,832,856 | \$ 9,801,788 | 32,376 |
| | Grande | 5 | 0 | 14 | 14 | \$ 121,867 | \$ 629,157 | 3,825 |
| | | 176 | 252 | 1,499 | 1,741 | \$ 14,829,137 | \$ 139,403,476 | 41,991,443 |
| | Pequeña | 538 | 726 | 4,224 | 4,962 | \$ 70,888,795 | \$ 384,937,182 | 19,835,653 |
| MARICAO | Mediana | 121 | 162 | 884 | 925 | \$ 6,624,747 | \$ 121,112,823 | 2,385,759 |
| | Grande | 14 | 53 | 227 | 277 | \$ 615,417 | \$ 5,921,838 | 1,684,333 |
| | | 467 | 932 | 5,120 | 6,344 | \$ 16,329,949 | \$ 121,375,342 | 22,096,985 |
| | Pequeña | 52 | 104 | 198 | 210 | \$ 549,558 | \$ 3,891,451 | 29,544 |
| MICHADO | Mediana | 4 | 0 | 0 | 4 | \$ 23,726 | \$ 99,932 | 14 |
| | Grande | 1 | 0 | 0 | 0 | \$ 0 | \$ 17,817 | 0 |
| | | 37 | 112 | 172 | 224 | \$ 423,267 | \$ 3,719,225 | 29,563 |
| | Pequeña | 21 | 24 | 107 | 131 | \$ 1,621,293 | \$ 15,005,543 | 31,505 |
| MIGUAYE | Mediana | 8 | 8 | 21 | 25 | \$ 333,865 | \$ 3,457,940 | 14,074 |
| | Grande | 26 | 29 | 129 | 154 | \$ 2,194,469 | \$ 19,492,235 | 45,994 |
| | | 1,233 | 3,265 | 10,461 | 13,726 | \$ 178,839,677 | \$ 1,559,163,779 | 10,501,737 |
| | Pequeña | 325 | 568 | 1,212 | 1,600 | \$ 21,244,721 | \$ 209,979,984 | 70,409 |
| MOCA | Mediana | 14 | 53 | 74 | 124 | \$ 1,689,549 | \$ 9,871,193 | 194,804 |
| | Grande | 1,140 | 3,083 | 11,947 | 15,750 | \$ 194,773,347 | \$ 1,475,919,420 | 10,175,113 |
| | | 359 | 229 | 1,335 | 1,428 | \$ 16,474,994 | \$ 95,936,070 | 7,778,495 |
| | Pequeña | 72 | 42 | 36 | 132 | \$ 1,120,892 | \$ 20,314,881 | 5,601,394 |
| MOROVIS | Mediana | 11 | 0 | 24 | 27 | \$ 247,914 | \$ 2,986,389 | 12,266 |
| | Grande | 433 | 293 | 1,371 | 1,968 | \$ 17,942,071 | \$ 124,033,419 | 13,226,783 |
| | | 183 | 75 | 447 | 1,062 | \$ 6,621,707 | \$ 75,029,039 | 487,126 |
| | Pequeña | 48 | 8 | 173 | 174 | \$ 1,022,161 | \$ 18,986,853 | 70,753 |
| NAGUABO | Mediana | 4 | 6 | 36 | 41 | \$ 635,760 | \$ 2,001,382 | 6,825 |
| | Grande | 235 | 89 | 1,743 | 1,902 | \$ 12,459,025 | \$ 43,899,273 | 948,731 |
| | | 129 | 53 | 346 | 448 | \$ 7,022,166 | \$ 83,723,573 | 339,926 |
| | Pequeña | 30 | 4 | 47 | 51 | \$ 533,912 | \$ 6,904,959 | 45,546 |
| NARANJITO | Mediana | 3 | 0 | 90 | 90 | \$ 927,899 | \$ 2,329,785 | 3,529 |
| | Grande | 132 | 17 | 432 | 469 | \$ 4,493,466 | \$ 72,967,244 | 347,491 |
| | | 389 | 343 | 1,284 | 1,637 | \$ 19,225,792 | \$ 134,136,833 | 2,741,590 |
| | Pequeña | 62 | 25 | 171 | 196 | \$ 1,784,075 | \$ 20,471,824 | 183,549 |
| OROCUYE | Mediana | 8 | 7 | 31 | 32 | \$ 471,135 | \$ 2,304,524 | 5,589 |
| | Grande | 454 | 375 | 1,440 | 1,871 | \$ 25,443,862 | \$ 167,433,241 | 1,942,390 |
| | | 191 | 167 | 338 | 493 | \$ 3,653,596 | \$ 41,966,149 | 21,390,925 |
| | Pequeña | 33 | 19 | 32 | 42 | \$ 439,928 | \$ 3,370,237 | 33,217 |
| PATILLAS | Mediana | 4 | 0 | 0 | 0 | \$ 89,727 | \$ 856,442 | 884 |
| | Grande | 149 | 157 | 241 | 247 | \$ 4,123,222 | \$ 49,155,425 | 27,625,133 |
| | | 124 | 340 | 240 | 306 | \$ 4,188,799 | \$ 42,782,881 | 42,782,881 |
| | Pequeña | 26 | 7 | 37 | 44 | \$ 1,017,045 | \$ 5,943,028 | 2,659,285 |
| PERUJELAS | Mediana | 3 | 0 | 8 | 6 | \$ 134,622 | \$ 361,419 | 144 |
| | Grande | 135 | 97 | 233 | 265 | \$ 1,244,395 | \$ 44,717,235 | 15,196,987 |
| | | 81 | 144 | 532 | 649 | \$ 10,234,448 | \$ 52,592,739 | 678,576 |
| | Pequeña | 24 | 59 | 96 | 156 | \$ 1,372,917 | \$ 9,014,949 | 142,730 |



| Municipio | Categoría | Número de Establecimientos | Emp. Parcial | Emp. Completo | Emp. Total | Módulo | Valor Anual | Pres. Cuatrimestral | | |
|---------------|-----------|----------------------------|--------------|---------------|------------|--------|---------------|---------------------|----------------|-------------|
| | Grande | 5 | 30 | 31 | 61 | \$ | 692,348 | \$ | 10,896,073 | 21,700 |
| | | 170 | 224 | 873 | 967 | \$ | 12,534,109 | \$ | 22,546,633 | 632,476 |
| PONCE | Pequena | 1,517 | 3,368 | 11,902 | 15,291 | \$ | 221,723,072 | \$ | 1,637,043,230 | 18,206,714 |
| | Mediana | 385 | 660 | 4,672 | 5,322 | \$ | 96,977,519 | \$ | 531,816,430 | 4,674,947 |
| | Grande | 28 | 42 | 185 | 207 | \$ | 2,129,729 | \$ | 13,967,188 | 25,158 |
| | | 1,929 | 4,070 | 16,759 | 21,420 | \$ | 320,830,320 | \$ | 2,182,826,848 | 22,914,770 |
| QUEBRADILLAS | Pequena | 289 | 148 | 646 | 841 | \$ | 7,629,366 | \$ | 74,237,638 | 3,271,436 |
| | Mediana | 66 | 124 | 433 | 527 | \$ | 1,712,842 | \$ | 20,896,620 | 1,765,479 |
| | Grande | 8 | 9 | 9 | 17 | \$ | 121,578 | \$ | 1,543,534 | 8,550 |
| | | 363 | 279 | 1,088 | 1,368 | \$ | 9,463,786 | \$ | 96,677,792 | 5,045,465 |
| RÍO HACHA | Pequena | 127 | 49 | 241 | 327 | \$ | 4,619,607 | \$ | 58,332,149 | 742,446 |
| | Mediana | 21 | 49 | 149 | 199 | \$ | 1,279,746 | \$ | 14,242,792 | 42,034 |
| | Grande | 3 | 1 | 2 | 1 | \$ | 4,660 | \$ | 129,129 | 1,530 |
| | | 151 | 99 | 492 | 654 | \$ | 6,903,013 | \$ | 72,704,070 | 805,910 |
| RÍO GRANDE | Pequena | 335 | 510 | 1,885 | 2,172 | \$ | 34,239,566 | \$ | 434,342,789 | 21,895,982 |
| | Mediana | 45 | 31 | 240 | 321 | \$ | 4,711,701 | \$ | 19,814,527 | 162,173 |
| | Grande | 3 | 0 | 9 | 6 | \$ | 121,850 | \$ | 365,792 | 3,687 |
| | | 383 | 341 | 2,134 | 2,499 | \$ | 39,073,117 | \$ | 454,523,107 | 23,461,842 |
| SAMANA GRANDE | Pequena | 327 | 145 | 712 | 867 | \$ | 13,488,026 | \$ | 99,312,481 | 2,321,396 |
| | Mediana | 52 | 170 | 640 | 862 | \$ | 23,946,244 | \$ | 119,273,632 | 244,216 |
| | Grande | 5 | 1 | 5 | 6 | \$ | 81,238 | \$ | 662,321 | 187,300 |
| | | 384 | 316 | 1,407 | 1,735 | \$ | 21,515,508 | \$ | 220,148,434 | 2,652,912 |
| SALINAS | Pequena | 179 | 640 | 1,681 | 1,821 | \$ | 12,288,876 | \$ | 83,161,240 | 1,428,822 |
| | Mediana | 56 | 89 | 239 | 322 | \$ | 2,288,707 | \$ | 33,066,225 | 83,946 |
| | Grande | 2 | 13 | 10 | 23 | \$ | 324,980 | \$ | 2,218,652 | 7,629 |
| | | 237 | 742 | 1,930 | 1,967 | \$ | 14,902,563 | \$ | 118,446,117 | 1,460,397 |
| SAN GERMAN | Pequena | 381 | 338 | 1,338 | 1,666 | \$ | 23,258,716 | \$ | 219,962,742 | 115,689,348 |
| | Mediana | 86 | 121 | 1,644 | 1,851 | \$ | 27,889,961 | \$ | 87,065,319 | 673,580 |
| | Grande | 11 | 0 | 8 | 17 | \$ | 199,556 | \$ | 1,313,830 | 7,284 |
| | | 478 | 459 | 2,490 | 2,934 | \$ | 25,358,233 | \$ | 208,341,891 | 123,360,212 |
| SAN JUAN | Pequena | 6,189 | 11,271 | 47,766 | 126,979 | \$ | 2,462,679,925 | \$ | 21,423,325,940 | 58,456,369 |
| | Mediana | 1,871 | 4,096 | 20,368 | 24,475 | \$ | 510,079,330 | \$ | 3,734,496,682 | 9,668,497 |
| | Grande | 239 | 449 | 2,697 | 3,385 | \$ | 82,475,739 | \$ | 481,061,250 | 1,324,001 |
| | | 10,307 | 15,816 | 70,831 | 155,839 | \$ | 3,055,234,994 | \$ | 25,643,909,272 | 69,448,867 |
| SAN LORENZO | Pequena | 185 | 225 | 912 | 1,127 | \$ | 10,489,402 | \$ | 79,278,419 | 1,428,566 |
| | Mediana | 42 | 39 | 127 | 169 | \$ | 2,647,859 | \$ | 19,451,541 | 91,978 |
| | Grande | 5 | 0 | 14 | 14 | \$ | 143,131 | \$ | 462,251 | 3,750 |
| | | 232 | 264 | 1,053 | 1,310 | \$ | 13,280,392 | \$ | 99,192,211 | 1,524,294 |
| SAN SEBASTIAN | Pequena | 746 | 460 | 1,647 | 2,407 | \$ | 23,258,824 | \$ | 222,978,584 | 25,906,451 |
| | Mediana | 140 | 89 | 619 | 767 | \$ | 5,389,236 | \$ | 82,862,127 | 2,182,749 |
| | Grande | 18 | 13 | 26 | 39 | \$ | 345,066 | \$ | 3,263,819 | 21,429 |
| | | 1,004 | 562 | 2,292 | 3,213 | \$ | 29,003,126 | \$ | 309,104,530 | 28,110,629 |
| SANTA ISABEL | Pequena | 111 | 368 | 827 | 1,025 | \$ | 14,649,259 | \$ | 80,302,529 | 719,452 |
| | Mediana | 29 | 263 | 440 | 1,269 | \$ | 17,679,868 | \$ | 133,166,459 | 3,648,580 |
| | Grande | 3 | 1 | 2 | 6 | \$ | 32,788 | \$ | 969,219 | 2,229 |
| | | 143 | 632 | 1,269 | 2,300 | \$ | 32,352,915 | \$ | 194,438,207 | 4,170,261 |
| TODA ALTA | Pequena | 247 | 117 | 1,335 | 1,422 | \$ | 14,274,272 | \$ | 119,577,350 | 407,890 |
| | Mediana | 55 | 25 | 154 | 179 | \$ | 2,238,424 | \$ | 21,144,891 | 223,193 |
| | Grande | 2 | 0 | 20 | 22 | \$ | 222,860 | \$ | 354,734 | 4,829 |
| | | 304 | 142 | 1,509 | 1,623 | \$ | 16,735,556 | \$ | 141,076,975 | 412,912 |
| TODA BAJA | Pequena | 549 | 738 | 5,534 | 6,272 | \$ | 105,972,878 | \$ | 1,249,260,749 | 4,127,799 |
| | Mediana | 130 | 110 | 742 | 962 | \$ | 13,637,766 | \$ | 137,766,719 | 402,386 |
| | Grande | 24 | 0 | 89 | 89 | \$ | 1,695,566 | \$ | 19,941,592 | 80,940 |
| | | 703 | 848 | 6,465 | 7,263 | \$ | 121,306,210 | \$ | 1,407,069,060 | 4,611,125 |
| TRUJILLO ALTO | Pequena | 289 | 645 | 3,287 | 3,911 | \$ | 78,434,164 | \$ | 520,540,633 | 1,279,150 |
| | Mediana | 67 | 95 | 419 | 501 | \$ | 8,359,227 | \$ | 88,576,133 | 454,386 |



| Municipio | Categoría | Número de Establecimientos | Emp. Placal | Emp. Económico | Emp. Total | Nómina | Valor Anual | Pes. Contribuido |
|------------|-----------|----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|-------------------|------------------|
| SITIADO | Grande | 15 | 52 | 25 | 77 | \$ 879,016 | \$ 4,904,579 | 56,985 |
| | | 482 | 350 | 2,770 | 3,697 | \$ 18,473,857 | \$ 390,015,586 | 1,688,691 |
| | Pequeña | 130 | 183 | 382 | 575 | \$ 8,899,975 | \$ 47,732,933 | 33,591,438 |
| | Mediana | 44 | 39 | 79 | 118 | \$ 739,008 | \$ 8,496,639 | 4,442,340 |
| VEGA ALTA | Grande | 5 | 0 | 8 | 5 | \$ 89,904 | \$ 508,789 | 11,365 |
| | | 279 | 222 | 493 | 702 | \$ 6,897,745 | \$ 79,718,831 | 25,342,867 |
| | Pequeña | 199 | 430 | 2,249 | 2,728 | \$ 61,879,729 | \$ 945,022,319 | 7,968,519 |
| | Mediana | 36 | 41 | 170 | 211 | \$ 3,399,408 | \$ 24,495,151 | 165,430 |
| VEGA BAJA | Grande | 8 | 9 | 9 | 19 | \$ 159,841 | \$ 1,985,579 | 79,848 |
| | | 393 | 491 | 2,470 | 2,967 | \$ 15,247,256 | \$ 212,279,984 | 8,196,339 |
| | Pequeña | 387 | 482 | 1,610 | 2,362 | \$ 28,315,908 | \$ 222,529,285 | 10,433,685 |
| | Mediana | 67 | 41 | 432 | 442 | \$ 5,319,567 | \$ 49,707,282 | 455,953 |
| VEGUEB | Grande | 12 | 10 | 99 | 79 | \$ 883,145 | \$ 3,403,086 | 39,396 |
| | | 489 | 503 | 2,299 | 2,982 | \$ 32,247,333 | \$ 249,034,932 | 12,427,357 |
| | Pequeña | 125 | 127 | 527 | 654 | \$ 5,347,714 | \$ 29,172,579 | 194,901 |
| | Mediana | 23 | 2 | 94 | 96 | \$ 573,180 | \$ 9,222,895 | 29,506 |
| VILLALBA | Grande | 4 | 2 | 5 | 7 | \$ 49,963 | \$ 1,314,962 | 5,219 |
| | | 193 | 121 | 629 | 757 | \$ 6,658,945 | \$ 67,710,783 | 163,822 |
| | Pequeña | 58 | 109 | 399 | 369 | \$ 2,782,978 | \$ 37,098,885 | 1,048,257 |
| | Mediana | 17 | 7 | 73 | 90 | \$ 884,240 | \$ 8,255,749 | 165,196 |
| YABUCCA | Grande | 4 | 1 | 8 | 13 | \$ 39,902 | \$ 583,626 | 3,815 |
| | | 14 | 117 | 332 | 419 | \$ 1,646,914 | \$ 43,917,759 | 1,157,499 |
| | Pequeña | 171 | 185 | 924 | 1,099 | \$ 10,429,571 | \$ 52,911,459 | 943,982 |
| | Mediana | 37 | 23 | 375 | 398 | \$ 15,037,131 | \$ 1,370,323,443 | 33,848,992 |
| YUCCA | Grande | 4 | 0 | 7 | 7 | \$ 59,967 | \$ 1,067,729 | 3,639 |
| | | 272 | 186 | 1,339 | 1,694 | \$ 25,440,959 | \$ 1,424,340,329 | 27,872,022 |
| | Pequeña | 289 | 478 | 1,729 | 2,196 | \$ 22,119,125 | \$ 168,173,885 | 14,126,575 |
| | Mediana | 62 | 268 | 499 | 767 | \$ 7,437,414 | \$ 85,506,519 | 1,388,319 |
| GRAN TOTAL | Grande | 4 | 0 | 4 | 4 | \$ 29,028 | \$ 290,577 | 1,739 |
| | | 489 | 594 | 2,773 | 3,467 | \$ 29,531,589 | \$ 277,869,289 | 15,534,542 |
| | Pequeña | 44,039 | 47,829 | 354,890 | 406,028 | \$ 7,229,163,403 | \$ 45,871,395,273 | 419,564,906 |
| | Mediana | 10,229 | 10,229 | 49,961 | 59,961 | \$ 1,067,729 | \$ 1,067,729 | 3,639 |

Figura 1 Informe sobre Registro de pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico.



Figura 2 ¿Existe en su compañía un departamento de recursos humanos?

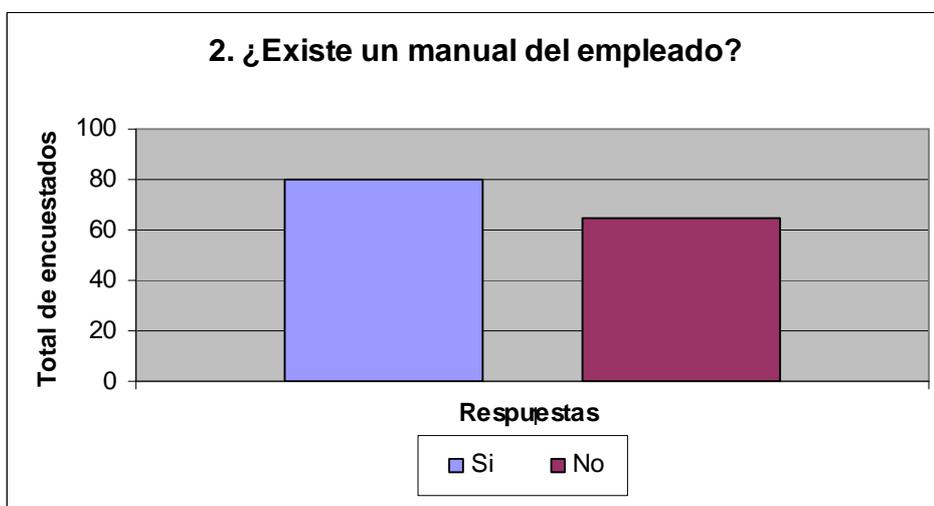


Figura 3 ¿Existe un manual del empleado?

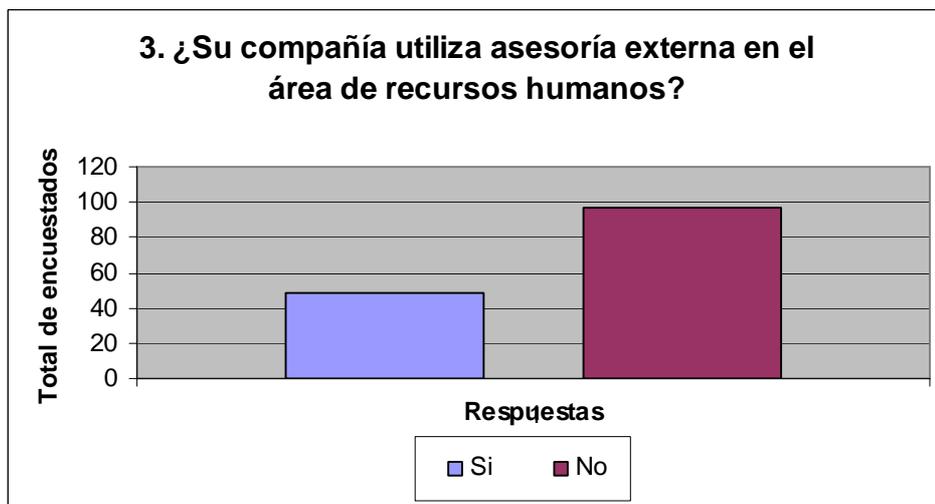


Figura 4 ¿Su compañía utiliza asesoría externa en el área de recursos humanos?

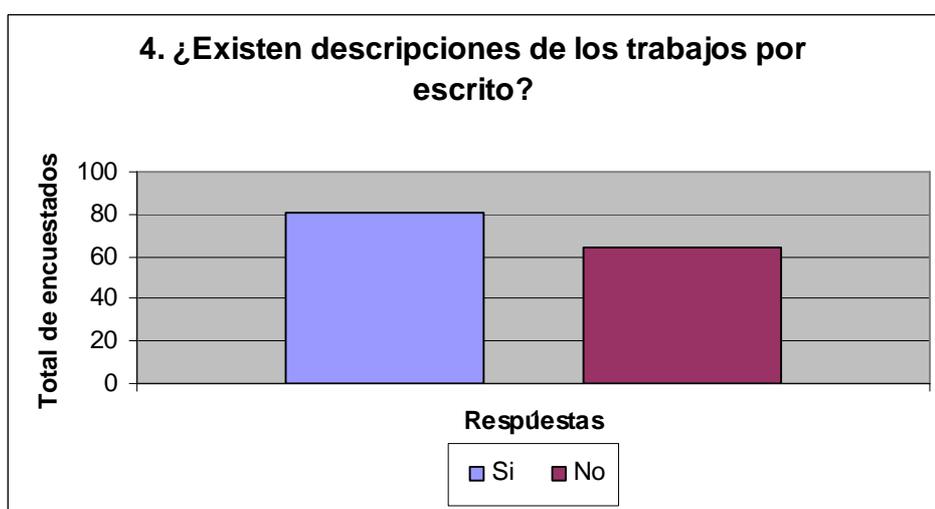


Figura 5 ¿Existen descripciones de los trabajos por escrito?

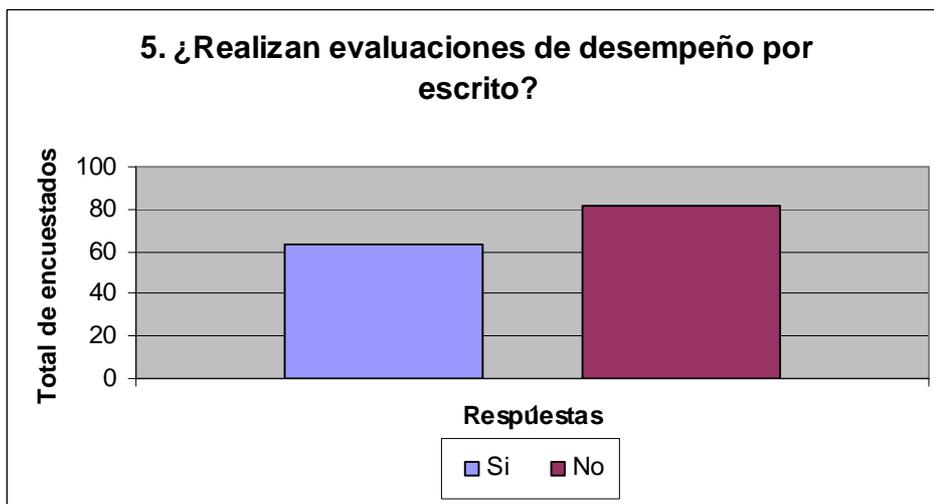


Figura 6 ¿Realizan evaluaciones de desempeño por escrito?

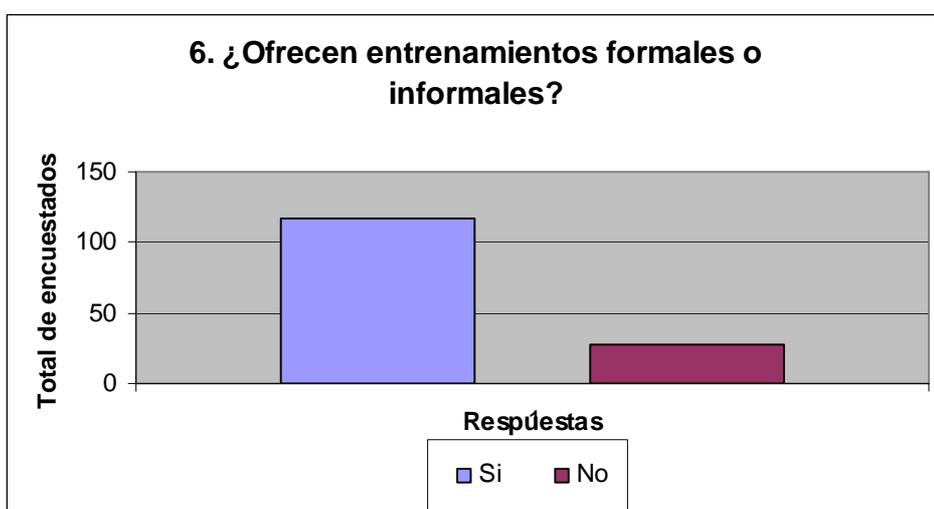


Figura 7 ¿Ofrecen entrenamientos formales o informales?

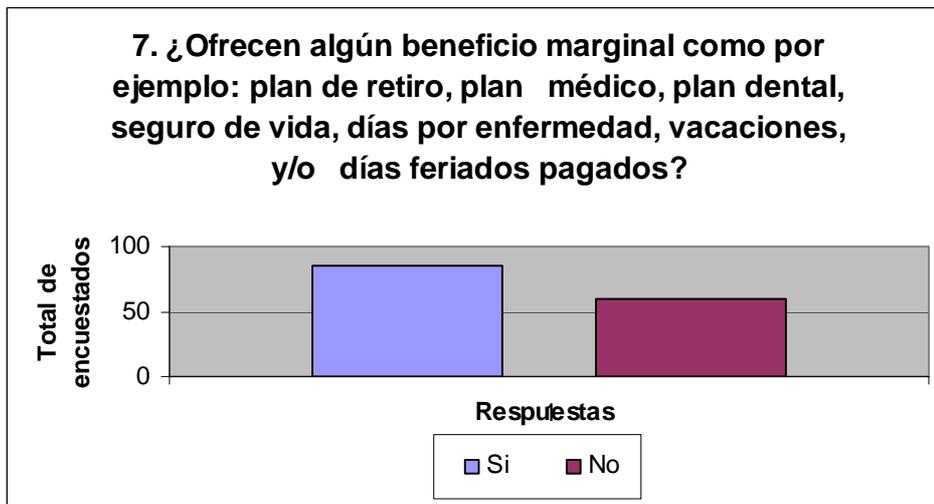


Figura 8 ¿Ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados?

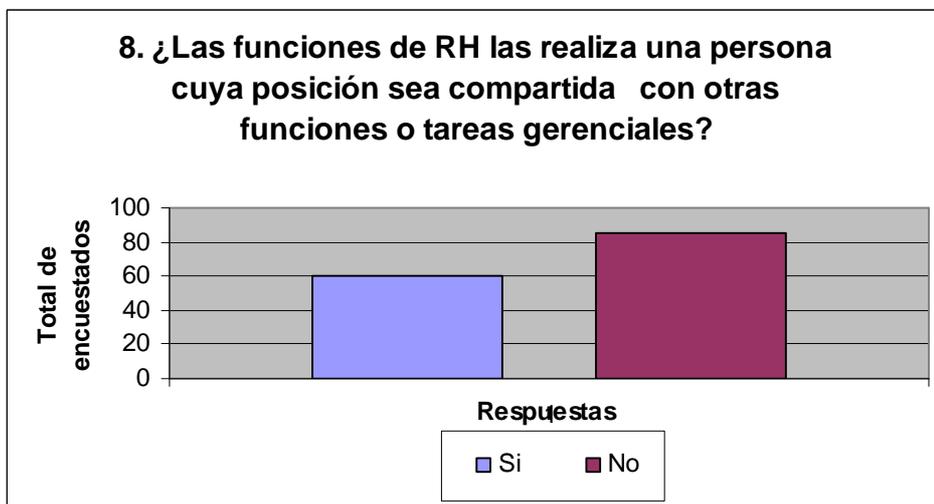


Figura 9 ¿Las funciones de RH las realiza una persona cuya posición sea compartida con otras funciones o tareas gerenciales?

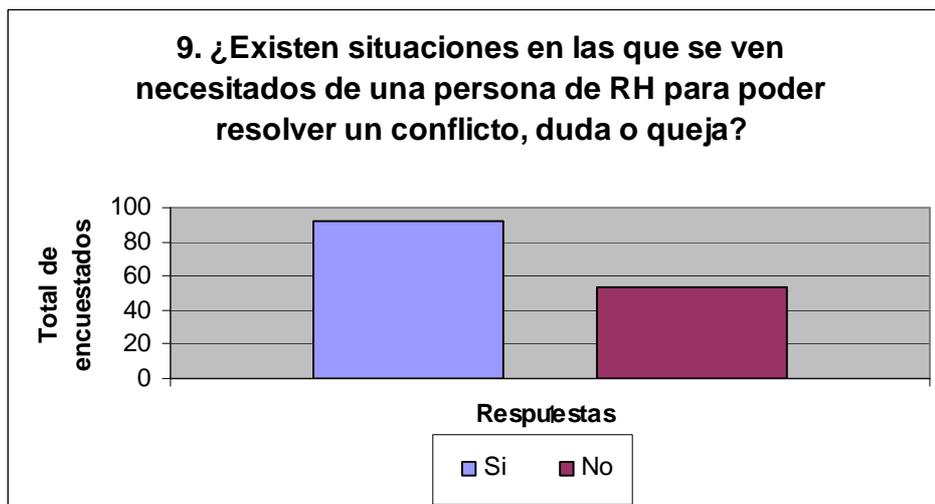


Figura 10 **¿Existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja?**

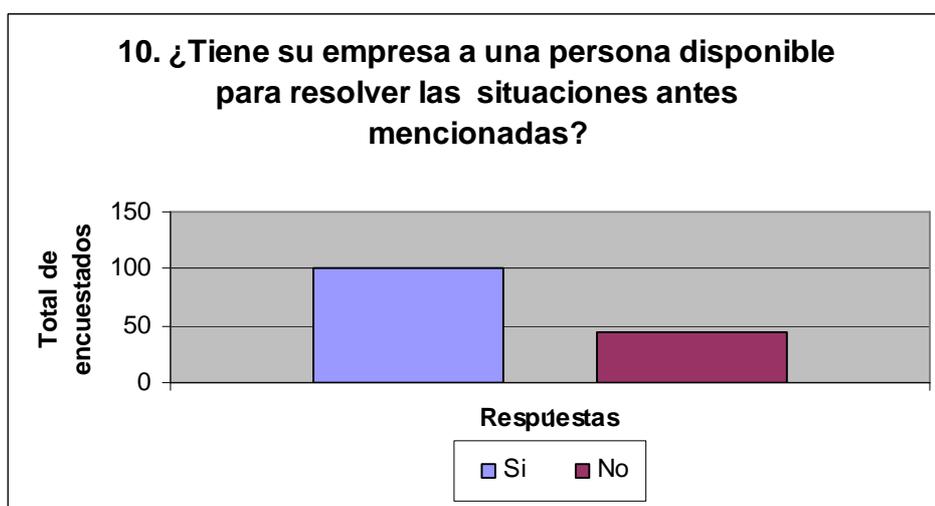


Figura 11 **¿Tiene su empresa a una persona disponible para resolver las situaciones antes mencionadas?**

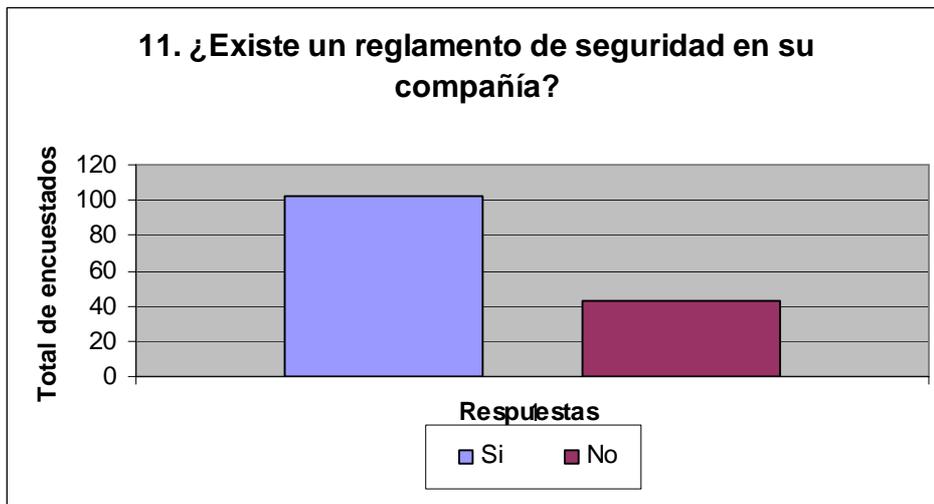


Figura 12 ¿Existe un reglamento de seguridad en su compañía?

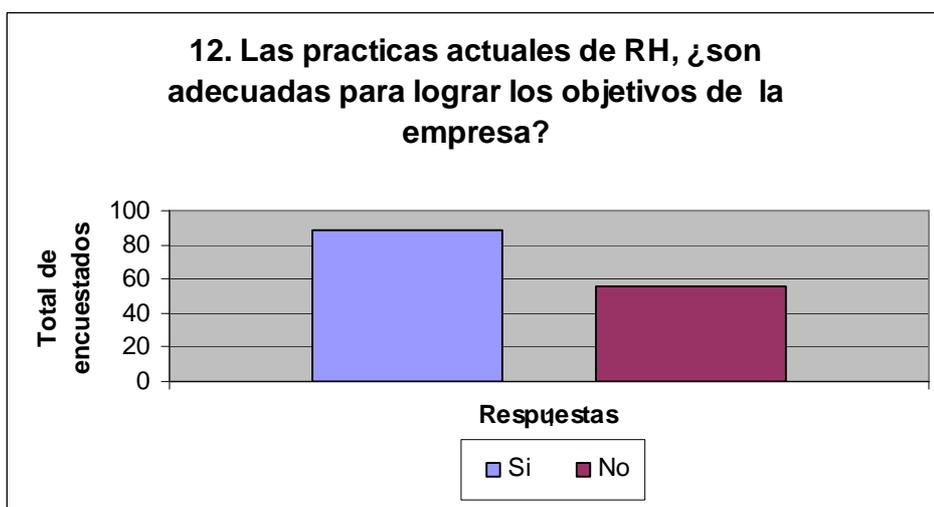


Figura 13 Las prácticas actuales de RH, ¿son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa?

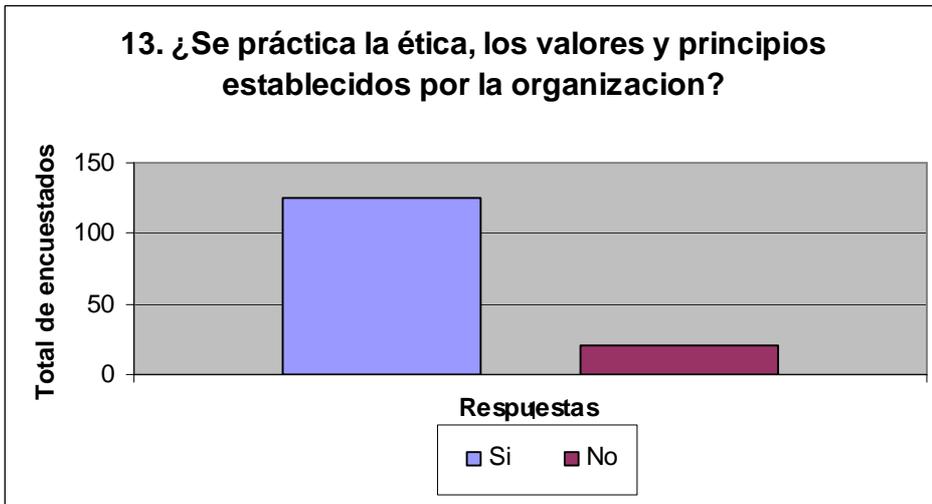


Figura 14 ¿Se práctica la ética, los valores y principios establecidos por la organización?

Apéndices

Apéndice A

Consentimiento Informado

El estudio que realiza la señora Rosa I. Figueroa, pretende documentar, evaluar y presentar cómo la administración de recursos humanos podría afectar positiva o negativamente a las empresas pequeñas y medianas en el cumplimiento de sus objetivos. A su vez, esta investigación les será beneficiosa para los participantes ya que se pretende conocer como la administración de recursos humanos les puede servir de apoyo en sus funciones de trabajo. El estudio se realiza como parte de los requisitos que necesita la señora Figueroa para obtener el grado de Maestría en Administración de Empresas con concentración en Recursos Humanos del Recinto Universitario de Mayagüez.

Para poder participar en este estudio solo tengo que llenar el cuestionario adjunto con la mayor brevedad y devolverlo a la investigadora en el sobre incluido. El cuestionario tomará aproximadamente cinco minutos para completarlo. Entiendo que los datos que se obtengan sobre mi persona son anónimos y confidenciales.

Toda la información brindada es *ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL* y ninguna de las contestaciones que de podrán identificarme como la persona que las dio. Por otro lado, el cuestionario será guardado por la investigadora siguiendo las normas éticas que rigen la práctica de la profesión. Los datos obtenidos serán tabulados y luego se pasará a destruir los cuestionarios. De yo desear los resultados del estudio debo comunicarme con la investigadora a la dirección y/o teléfono indicado mas adelante (ver información al final de la carta).

Firmando esta solicitud en el lugar donde se indica, “nombre del participante”, indico que estoy de acuerdo con las condiciones antes mencionadas y mi deseo de participar en el estudio.

Certifico que he leído con detenimiento este formulario y en caso de dudas o preguntas estas fueron clarificadas.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Firma de la Investigadora
Rosa I. Figueroa
Chalets De Ville
303-8 Calle Francisco Julia
Aguadilla, P. R. 00603
Teléfono: (787) 637-8041

Apéndice B

Cuestionario: Administración de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la región Oeste de Puerto Rico

Tipo de negocio: _____ **Número de empleados:** _____
Posición: _____

El propósito de este cuestionario es analizar que tipos de prácticas de recursos humanos son utilizadas en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Favor marcar Si o No en cada pregunta.

- | | | |
|--|----|----|
| 1. ¿Existe en su compañía un departamento de recursos humanos? | Si | No |
| 2. ¿Existe un manual del empleado? | Si | No |
| 3. ¿Su compañía utiliza asesoría externa en el área de recursos humanos? | Si | No |
| 4. ¿Existen descripciones de los trabajos por escrito? | Si | No |
| 5. ¿Realizan evaluaciones de desempeño por escrito? | Si | No |
| 6. ¿Ofrecen entrenamientos formales o informales? | Si | No |
| 7. ¿Ofrecen algún beneficio marginal como por ejemplo: plan de retiro, plan médico, plan dental, seguro de vida, días por enfermedad, vacaciones, y/o días feriados pagados? | Si | No |
| 8. ¿Las funciones de RH las realiza una persona cuya posición sea compartida con otras funciones o tareas gerenciales? | Si | No |
| 9. ¿Existen situaciones en las que se ven necesitados de una persona de RH para poder resolver un conflicto, duda o queja? | Si | No |
| 10. ¿Tiene su empresa a una persona disponible para resolver las situaciones antes mencionadas? | Si | No |
| 11. ¿Existe un reglamento de seguridad en su compañía? | Si | No |
| 12. Las practicas actuales de RH, ¿son adecuadas para lograr los objetivos de la empresa? | Si | No |
| 13. ¿Se práctica la ética, los valores y principios establecidos por la organización? | Si | No |

Apéndice C

Carta de Autorización

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN MAYAGÜEZ
DECANATO DE ASUNTOS ACADÉMICOS
COMITÉ PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES HUMANOS EN LA INVESTIGACIÓN
(CPSHI/IRB-- 00002053)

10-11-RF-02

7 de diciembre de 2009

Sra. Rosa Figueroa
Estudiante Graduada
Colegio de Administración de Empresas
UPRM

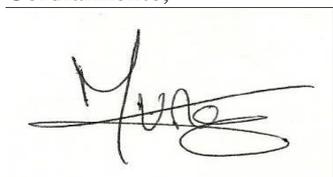
Estimada señora Figueroa:

El comité revisó la documentación sometida como parte de su investigación *Administración de Recursos Humanos en Pequeñas y Medianas Empresas de la región Oeste de Puerto Rico* y aprueba gustosamente su investigación.

La aprobación de su propuesta de investigación se extiende desde el 7 de diciembre de 2009 hasta el 7 de diciembre del 2010. Le recuerdo que cualquier modificación de su proyecto necesitaría pasar por una nueva revisión por parte de este Comité.

Le deseo mucho éxito en su trabajo de investigación y quedo a sus órdenes para cualquier pregunta o clarificación ulterior que estimase necesaria.

Cordialmente,



Dr. Brian Muñoz
Presidente CPSHI UPRM