

Como citar este artículo:

Youmbi, D. & Antoinette, S. (2022). Gestión de proyectos empresariales en el eje de gestión de recursos humanos: impacto de las prácticas de satisfacción de recursos humanos en la productividad de las pymes agroalimentarias camerunesas. *Project, Design and Management*, 4 (1), 36-51. doi: 10.35992/pdm.4vi1.936

**GESTIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES EN EL EJE DE
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: IMPACTO DE LAS
PRÁCTICAS DE SATISFACCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES AGROALIMENTARIAS
CAMERUNESAS**

Djiowou Youmbi

Universidad Internacional Iberoamericana (Camerún)

herve.djiowou@doctorado.unini.edu.mx · <https://orcid.org/0000-0002-4285-2098>

Song Antoinette

Universidad Internacional Iberoamericana (México)

antoinettesong@gmail.com · <https://orcid.org/0000-0002-9645-7720>

Resumen. Dado que la gestión de proyectos es generalmente estresante debido a sus innumerables actividades, una gestión de recursos humanos subjetiva de los proyectos conduce a grandes conflictos y tensiones. El trabajo científico anterior se ha centrado más en la gestión de proyectos para grandes empresas. Las opiniones de los expertos en gestión de proyectos son divergentes entre quienes se muestran escépticos sobre su vínculo con HRM y quienes sostienen que HRM es una palanca global para el éxito del proyecto. Este estudio tiene como objetivo enriquecer este debate centrándose en la existencia de un vínculo entre la gestión de recursos humanos y la gestión de proyectos PYME. La hipótesis general del estudio se basa en el principio de que las prácticas de GRH de las PYMES pueden traducirse en objetividad en los procedimientos de contratación, la relevancia de los sistemas retributivos, los rigores en las acciones formativas y el desarrollo de habilidades determinan los niveles de productividad organizacional. El diseño metodológico adoptado es la técnica de muestreo basada en deseos de administrar un cuestionario a una muestra de 87 partes interesadas en el estudio. Los resultados revelan que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen vínculos significativos con la productividad de las pymes. Estos resultados podrían explicarse por las características específicas de la gestión de recursos humanos en las pymes. A modo de discusión, dado que se realizan pocos estudios sobre la gestión de proyectos PYME, ¿no deberían los futuros metodólogos dar protagonismo a la exploración de esta perspectiva de investigación?

Palabras clave : gestión de proyectos, HRM, satisfacción de los recursos humanos, productividad, PYMES.

MANAGEMENT OF BUSINESS PROJECTS IN THE HRM AXIS: IMPACT OF HUMAN RESOURCE SATISFACTION PRACTICES ON THE PRODUCTIVITY OF CAMEROONIAN AGRI-FOOD SMES

Abstract: Since project management is generally stressful because of its countless activities, a subjective HRM of projects leads to great conflicts and tensions. Previous scientific work has focused more on project management for large companies. The opinions of project management experts are divergent between those who are skeptical about its link with HRM and those who maintain that HRM is a global lever for project success. This study aims to enrich this debate by focusing on the existence of a link between HRM and the management of SME projects. The general hypothesis of the study is based on the principle that the HRM practices of SMEs can result in objectivity in recruitment procedures, the relevance of remuneration systems, rigors in training actions and the development of skills determine the levels of organizational productivity. The methodological design adopted is the wish-based sampling technique of administering a questionnaire to a sample of 87 parties interested in the study. The results reveal that HRM practices have significant links with the productivity of SMEs. These results could be explained by specific characteristics of HRM in SMEs. By way of discussion, since few studies are done in SME project management, shouldn't future methodologists give prominence to the exploration of this research perspective?

Keywords: Project Management, HRM, HR Satisfaction, Productivity, SME.

Introducción

Actualmente existe un consenso en todo el mundo de que la fuerza de las economías gubernamentales se basa en las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias (PMEA) (OCDE, 2004). Teniendo esto en cuenta, YASMINE (2019) señala que es hora de que las instituciones financieras y los líderes gubernamentales africanos den un lugar crucial a los desarrollos de estas pequeñas industrias agroalimentarias. En efecto, las PMEAs representan la espina dorsal de las economías del continente africano, en el sentido de que emplean a más del 90% de las empresas y dan trabajo a cerca del 60% de la población activa, compuesta en particular por jóvenes y mujeres (FJOSE & GREEN, 2010). Hay que señalar que las PMEAs no solo son bases para el desarrollo y la creación de nuevos empleos locales, sino que también contribuyen de forma sustancial a responder a los desafíos urgentes que incluyen, en particular, la prestación de servicios públicos y el desarrollo sostenible. En Camerún, a pesar de un entorno político y económico enigmático, las PMEAs se consideran catalizadoras de la economía nacional, ocupando algo más del 90% del tejido productivo y el 54% de la creación de empleo. NTOH (2009) señala que la relevancia de las PMEAs viene marcada por la existencia de un departamento ministerial dedicado a ellas, el Ministerio de la Pequeña y Mediana Empresa, Economía Social y Artesanía (MINPMEESA).

Enfrentados a un entorno empresarial en constante cambio, los empresarios de las PMEAs deben asumir importantes riesgos para superar los numerosos retos a los que se

enfrentan (BEN, 2020). Los innumerables retos a los que se enfrentan muchas PMEAs favorecen sus fracasos y, a menudo, incluso su muerte. Los empresarios de PMEAs fracasan debido a los paradigmas de gestión tradicionales que no se basan en los modos de proyecto. Algunos de los empresarios de PMEAs que han tenido éxito utilizan métodos de gestión basados en proyectos. Dado que la gestión de PMEAs, en modo proyecto, se refiere conjuntamente a una estrategia de trabajo y a una técnica de gestión, cuyo objetivo sería asegurar la cooperación y la colaboración entre varios empleados (Fleur, 2020). Los empresarios de PMEAs deben operar en modo proyecto por varias razones. Entre otras cosas, este modo de gestión desarrolla los grados de confianza, comunicación y cooperación entre las partes interesadas. Este modo permite a los RRHH salir de sus operaciones ordinarias para adquirir nuevas competencias y, en consecuencia, aumentar los diversos resultados esperados en la fase previa. Ayudar a las pequeñas y medianas empresas a alcanzar los objetivos previstos implicaría buscar profesionales capaces de gestionar proyectos (Brunet, 2021).

Desde la economía hasta la gestión, pasando por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, sin olvidar las industrias agroalimentarias, las organizaciones deben situar la gestión de proyectos en el centro de sus ambiciones. La gestión de proyectos es el enfoque óptimo para alcanzar los objetivos estratégicos en todas las estructuras (Granger, 2020; Goncalves, 2020). Como tal, la gestión de proyectos ocupa un lugar destacado en todas las organizaciones como un estilo de gestión muy eficaz (Granger, 2020). La historia nos dice que la gestión de proyectos apareció en su forma moderna en los albores de la década de 1950 (Moperto, 2011). Son innumerables las dimensiones que caracterizan a la gestión de proyectos como área de estudio. Entre otras, está la gestión de proyectos de ingeniería civil, la gestión de proyectos sanitarios, la gestión de proyectos de desarrollo sostenible y la gestión de empresas. Esta publicación científica se sitúa en el ámbito de la gestión de proyectos para empresas centrada en la GRH. La elección del eje de la GRH de las PMEAs no es un hecho arriesgado y menos aún reduccionista, se justifica por el hecho de que las PMEAs no conciben todas la GRH de la misma manera.

En el ecosistema de las pymes, una GRH pertinente promueve la contratación de altos talentos, contribuye al bienestar de los empleados, garantiza el desarrollo de competencias y, sobre todo, fideliza a los altos potenciales. Aunque las PMEAs constituyen el grueso del tejido económico camerunés y contribuyen mejor que las grandes empresas al desarrollo del país, Nkakleu (2016) considera que la revisión de la literatura sobre la GRH de las PMEAs está poco estructurada. Dentro de las PMEAs camerunesas, es singular darse cuenta de que la GRH se reduce a menudo a la parte débil del iceberg, sobre todo en la gestión administrativa del personal (Revolution-Rh, 2016). En cuanto nos acercamos a la formación, las nóminas, las relaciones profesionales, la contratación y otras prácticas en el ámbito de la gestión social, la GRH de las PMEAs brilla con límites ampliamente presentados en el tema (Nabila, 2017).

El interés de la comunidad científica por la satisfacción del personal de las PYME ha crecido en la última década. De hecho, varios investigadores consideran que la satisfacción del personal de las PYMES es, sin duda, el concepto estudiado por el mayor número de investigadores contemporáneos (Larouche y Delorme, 1972; Lise, 1990; Surbhi, 2017). A pesar

de este gran despliegue científico, las metodologías no parecen tener acceso a un conocimiento profundo de la satisfacción de los RRHH de las PYMES (Larouche & Delorme, 1972). Hasta la fecha, ningún investigador sabe si la satisfacción del personal es una estrategia eficaz para promover la implicación de los RH de las PYME, en general, y mucho menos de las PYME agroalimentarias de Camerún. Esto supone un límite y una laguna relacionados con la epistemología. Además, no existe ninguna investigación que pueda responder con seguridad a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los efectos de la satisfacción del personal en la productividad de las PYME agroalimentarias de Camerún? Independientemente de su situación y tamaño, el principal activo de una PYME es su recurso humano. Es cierto que para Peretti (2013), incluir la dimensión de los RRHH en la estrategia de cualquier organización es ahora una necesidad y nos empuja a explorar el tema titulado: "Impacto de la satisfacción de los RRHH en la implicación de las PYMES camerunesas".

Tema y revisión de la literatura

El desarrollo de las naciones africanas depende de las empresas, que son los motores del progreso socioeconómico (Zambo, 2006). En la marcha hacia el surgimiento de Camerún en 2035, el espíritu empresarial a través de las PYME agroalimentarias es decisivo (Yang, 2009). El espíritu empresarial en las PYME agroalimentarias da lugar a un cuestionamiento de los métodos de gestión de personal en términos de creación de empleo, tanto para las empresas modernas como para las que están en desarrollo (Garang, 1999). El logro concreto de resultados en términos de creación de empleo por parte de las PYME agroalimentarias es una prueba de la mejora de los resultados económicos de las naciones (Amos, 2016). El jefe de gobierno camerunés declaró con razón: "El gobierno camerunés se apoya principalmente en el desarrollo de sus PYME para hacer frente al inmenso desafío del empleo" (Yang, 2009). Es singular constatar las innumerables debilidades de las PYME agroalimentarias (Patricia, 2005).

Los puntos débiles de las PYMES agroalimentarias son, entre otros, las altísimas tasas de mortalidad, la falta de gestión de competencias con visión de futuro, la falta de interés de los directivos por el bienestar de los empleados (Axess, 2016). La falta de planificación de las pymes agroalimentarias desde su creación es un fenómeno de moda para muchos propietarios (Mouyeme, 2010). La falta de interés por la salud de los empleados de las pymes y la no consideración del bienestar laboral en el proceso de gestión de las pymes agroalimentarias son evidentes en Camerún (Axess, 2016; Clubdescho, 2018). A pesar de algunos esfuerzos realizados por los directivos de las pymes agroalimentarias para mejorar las condiciones de trabajo, los empleados de estas estructuras siguen estando insatisfechos (Deschenes, 2018; ArunKumar, 2014). Desde los ejecutivos hasta los obreros, pasando por los ejecutantes y los agentes, cada categoría socioprofesional de las pymes agroalimentarias es víctima de los fenómenos de insatisfacción (Cambridge, 2020). El último estudio de clima social de CEGOS sostiene que la satisfacción de los empleados es menor en las empresas de hoy en día (Colders, 2009).

El número de personal inscrito en las pymes agroalimentarias es considerable. Representa una parte importante de la proporción del tejido industrial camerunés, es decir,

alrededor del 50% (INS, 2016). Los problemas relacionados con la desvinculación de este capital humano se identifican entre las preocupaciones más destacadas de la GRH (Jim Clifton, 2012). Frente a este fenómeno de falta de compromiso del personal, la mayoría de los gerentes de las pymes agroalimentarias experimentan enormes dificultades para gestionar su personal de manera sólida y eficiente (Balhadj, 2012). Cada vez más, los directivos de las pymes agroalimentarias están convencidos de que la consecución de resultados para sus organizaciones deriva inevitablemente de la calidad de la gestión de los empleados (Peretti, 2011). Sin embargo, en estas empresas, los índices de rotación son muy elevados. Se trata de una cuestión crítica porque la rotación de personal puede ralentizar los procesos de crecimiento e inducir la pérdida de ventaja competitiva (Filev, 2017; Nwahanye, 2016).

Aunque las PYMES son importantes fuentes de ingresos y contribuciones fiscales para las naciones de todo el mundo, las PYMES agroalimentarias camerunesas sufren más que las grandes empresas, problemas de gestión de personal por parte de los directivos. De la observación de una muestra de PYME agroalimentarias en el periodo 1996-2016, se desprende que la inexperiencia y la falta de profesionalidad de los dirigentes precipitan los ceses de actividad (Evou, 2020). Los proyectos de las PYME agroalimentarias no siempre están bien madurados antes de su puesta en marcha (Mouyeme, 2010). La planificación que debería hacerse antes de las acciones resulta no ser una prioridad para los propietarios y gestores de las PYME agroalimentarias (Mouyeme, 2010). De hecho, el 80% de las PYME agroalimentarias mueren cada cinco años sucesivos (Yondeu, 2019).

Basándose en los argumentos anteriores, los empleados acusan a los responsables de RRHH de las PMEAs de no hacer nada para asegurar su futuro profesional (Mouyeme, 2010). Este estudio hace hincapié en las barreras de la GRH que obstaculizan la productividad en las PMEAs camerunesas. La falta de profesionalidad en la GRH conduce al desinterés por la salud laboral y al desprecio de las competencias en las PMEAs (Axess, 2016; Clubdescho, 2018). El supuesto central de esta contribución científica se formuló así: el bienestar de los recursos humanos determina su adhesión a los objetivos estratégicos y operativos. Su objetivo general fue verificar a partir de las opiniones de los individuos encuestados si las prácticas de GRH determinan los niveles de compromiso dentro de las PMEAs.

Varios investigadores han dedicado sus artículos científicos y tesis doctorales a la gestión empresarial, y su número no ha dejado de aumentar a lo largo de los años (Vigan & Giauque, 2016). El tema relativo a la satisfacción de los empleados está en el centro de la producción científica de la gestión empresarial y los innumerables estudios de investigación sobre este tema son una prueba irrefutable de ello (Larouche & Delorme, 1972). A pesar de esta popularidad sobre la satisfacción del personal, es curioso constatar que los resultados de los estudios no son todavía unánimes entre los teóricos (Larouche, Levesque, & Delorme, 1973). A continuación, se presentarán algunos estudios con puntos de vista convergentes y divergentes.

En el artículo titulado "¿Qué es la satisfacción de los empleados?", la satisfacción de los empleados, según Gutzman et al. (2020), es "la medida en que los empleados están satisfechos con su rendimiento laboral y su entorno de trabajo" (p. 1). La satisfacción de los empleados se

mide a través de una encuesta de satisfacción. En esta encuesta de empresa hay que tener en cuenta el sistema de remuneración, los costes de las actividades de los empleados, las expectativas de los directivos, el trabajo en equipo y los recursos disponibles (Gutzman, et al., 2020). La satisfacción del personal puede ser una cuestión crítica si no se tienen en cuenta los valores importantes de los mejores talentos (Gutzman, et al., 2020; BasuMallick, 2020).

En el artículo titulado Happywork: Multi-Agent Modeling of Job Satisfaction, Chapuis y Kant (2014) se centran en la elaboración subjetiva de la satisfacción laboral y la influencia organizativa. Chapuis y Kant (2014) se centran en los modelos psicosociológicos de la satisfacción de los empleados en las empresas. Los resultados de su investigación destacan las diferentes propiedades y enfoques psicológicos relacionados con la felicidad de los empleados en las empresas. Además, la investigación revela una estrategia de planificación empresarial que determina la satisfacción de los empleados (Chapuis, 2016).

En su trabajo de investigación titulado Job Satisfaction of University Academics in China; YU (2009) es uno de los pocos investigadores chinos que han estudiado el tema de la satisfacción de los empleados. Yu (2009) adopta un enfoque mixto que combina la recogida de datos cualitativos y cuantitativos. El estudio supera el vacío literario al presentar la relación entre la satisfacción de los empleados y la cultura empresarial. Sus resultados muestran que la satisfacción laboral de los universitarios chinos está correlacionada con varios factores culturales.

En el artículo titulado Job satisfaction: a consequence of the choice of statistical tools and HRM measurement instruments, Iglesias et al. (2010) se interesan por el vínculo entre la satisfacción de los empleados y los instrumentos de medición estadística. Iglesias et al. (2010) señalan las subjetividades a la hora de medir la satisfacción de los empleados. La satisfacción laboral según IGLESIAS et al. (2010) es "un concepto central en la GRH". A pesar de ello, las relaciones encontradas entre este concepto y otras variables de campo siguen siendo a veces inciertas o incluso contradictorias" (p.245).

Método

El estudio empírico propiamente dicho se llevó a cabo durante el período comprendido entre enero de 2021 y marzo de 2021. En esta parte, se trata de presentar el marco operativo de la investigación, la población y el lugar del estudio, la perspectiva del estudio, la descripción del instrumento de recogida de datos, el método de tratamiento de datos y las herramientas estadísticas utilizadas.

Marco operativo del estudio: De acuerdo con la Ley N ° 2010/001 del 13 de abril de 2010 sobre la promoción de las empresas camerunesas, sigue la existencia de tres modelos de PYME incluyendo en particular las empresas muy pequeñas (TPE), las pequeñas empresas (PE) y las empresas medianas (ME). No obstante, parece oportuno precisar que la TPE es una estructura que emplea a más de cinco empleados y cuyo capital social es inferior a quince

millones de francos CFA netos de impuestos. La PE es una estructura cuyo número de empleados se establece entre seis (06) y veinte (20), cuyo capital social anual se incluye entre quince (15) millones de FCFA y 100 millones de FCFA. La PMEa es una empresa agroalimentaria que emplea entre 21 y 100 personas, cuyo capital social es inferior a mil (01) millones de FCFA (NATIONALE, 2010).

Población y lugar del estudio: La población del estudio se consideró como el grupo de individuos con características similares de interés para la investigación. Estaba representada por todas las partes interesadas en las PMEa del país. Dada la multiplicidad de PMEa camerunesas, fue oportuno recoger datos en la región de Adamawa.

Perspectiva del estudio: La técnica de muestreo elegida permitió centrarse únicamente en los individuos con los que los datos relativos a las correlaciones entre las prácticas de satisfacción y la implicación en las PMEa camerunesas son probados y palpables. Así pues, para acceder a la muestra, se optó por la técnica de muestreo basado en los deseos, que consistió en entrevistar a 87 individuos (empleados, empresarios y sectores de las PMEa).

Descripción del instrumento de recogida de datos: Para llevar a cabo adecuadamente las investigaciones empíricas, se diseñó un cuestionario homogéneo que incluía ítems cerrados, de carácter impersonal y general, para los encuestados. Este cuestionario se completó con varias secciones que incluían la identificación de los encuestados, los objetivos y el proyecto de la encuesta, así como las distintas preguntas. Para garantizar la confidencialidad, reducir las frustraciones y trascender las sospechas de los encuestados, la mención del nombre del entrevistado era opcional. Tras esta tabla de identificación, fue oportuno, a través de preguntas, evaluar si la satisfacción de los RRHH de las PYMES tiene un impacto en la productividad de las mismas.

Enfoque de procesamiento de datos: Para optimizar el tratamiento de los datos recogidos sobre el terreno, se utilizaron herramientas informáticas (ordenadores portátiles y tabletas electrónicas). Estas herramientas permitieron construir una base de datos y los resultados de la investigación se verificaron con el software SPSS (Statistics Packages for the Social Sciences). El software SPSS facilitó la inserción de múltiples tablas y gráficos. Además, también se utilizó el software de aplicación Excel y una calculadora científica para comprobar las coincidencias de los porcentajes.

Análisis inferencial: La herramienta estadística inferencial que se eligió fue el chi-cuadrado. También se denomina chi-cuadrado, cuadrado de contingencia y chi-cuadrado de Pearson. Conscientes del inconveniente de este método, que es el hecho de que solo indica la existencia de un vínculo entre las variables, pero no la fuerza del vínculo entre estas variables, lo elegimos no obstante por tres razones siguientes: en primer lugar, se utiliza bien con las variables nominales y también con las clases, luego consigue indicar la existencia de una relación entre dos variables y, por último, se aplica cualquiera que sea la distribución de las variables.

Análisis estadístico con chi-cuadrado y grados de libertad: Cuanto mayor sea el chi-cuadrado, mayor será la probabilidad de que existan relaciones entre las variables estudiadas. Para consultar las tablas, fue necesario calcular el grado de libertad abreviado en la forma dof. Al calcular el chi-cuadrado de una variable de estudio, el grado de libertad era simplemente el número de categorías menos uno. En una matriz que contiene dos variables, es el producto del grado de libertad de cada variable.

Métodos utilizados para probar las cuatro hipótesis: Sean "V y V "dos variables cuantitativas (que no tienen necesariamente el mismo número de modalidades, pero que están representadas en la misma muestra), era posible dar una definición rigurosa de la idea intuitiva de independencia entre las variables. Había que formular la hipótesis H0 según la cual V y V "son efectivamente independientes." Se utilizó la prueba de chi-cuadrado para estimar la plausibilidad de esta afirmación, dadas las frecuencias observadas para cada par de modalidades en la muestra. Los resultados se interpretaron de dos maneras distintas: O bien comparando el valor de chi-cuadrado calculado con el leído en la tabla estadística, teniendo en cuenta el grado de libertad. Cuando el chi-cuadrado calculado era mayor que el leído en la tabla estadística, entonces se rechazaba la hipótesis nula para considerar la hipótesis alternativa Ha. En este caso, se consideró la hipótesis nula.

Resultados

P1: ¿Está usted satisfecho con la forma en que se gestionan los recursos humanos en su organización?

Objetivo de la pregunta: Esta pregunta tiene por objeto analizar la satisfacción de los empleados con la gestión de los recursos humanos dentro de las PYMES.

Tabla 1
Sobre los niveles de satisfacción de los empleados con la GRH de sus organizaciones

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Sí	11	12.64	12.64
No	76	87.36	100.00
Total	87	100.00	

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta

De esta tabla se desprende que, en las PYMES de Camerún, el 12,64% frente al 87,36% de los empleados encuestados están satisfechos con las prácticas de GRH.

P2: ¿Cree que los enfoques de contratación que se practican en PYMES se basan en las aptitudes de los candidatos?

Objetivo de la pregunta: Comprobar la pertinencia y la objetividad de las técnicas de contratación de los candidatos.

Tabla 2
Sobre la percepción de las opiniones de los interesados en los procesos de contratación

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
--	-------------	-------------	------------------------

Sí	19	21.84	21.84
No	68	78.16	100.00
Total	87	100.00	

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta

El 21,84%, frente al 78,16%, considera que las técnicas de contratación adoptadas por los directivos de las PYMES no son objetivas, en el sentido de que no se basan en las competencias de los demandantes de empleo.

P3: ¿Considera que las técnicas actuales de contratación ayudan a la productividad de los RRHH en las PYMES?

Objetivo de la pregunta: Evaluar los efectos de las estrategias de contratación sobre los niveles de rentabilidad en los SMAES.

Tabla 3

Sobre la percepción de las opiniones de los encuestados acerca de las correlaciones entre las políticas de rentabilidad y la productividad de los empleados

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Sí	9	89.65	10.34
No	78	10.35	100.00
Total	87	100.00	

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta.

El 89,65% frente al 10,35% de los encuestados reconoce la existencia de vínculos entre las prácticas de contratación en las empresas y los niveles de productividad de los empleados.

P4: ¿Está satisfecho con los sistemas de compensación de su empresa?

Objetivo de la pregunta: Evaluar la satisfacción de los RRHH con las políticas de compensación.

Tabla 4

Opiniones de los empleados sobre los niveles de satisfacción con las políticas de compensación

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Sí	29	33.33	33.33
No	58	66.66	100.00
Total	87	100.00	

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta

El 33,33% frente al 66,66% de los encuestados consideran que las estrategias de remuneración aplicadas en las PYMES no son eficaces para contribuir a la satisfacción del capital humano.

P5: En su opinión, ¿pueden las políticas de compensación objetiva que se practican en las PYMES aumentar los niveles de productividad de los RRHH?

Objetivo de la pregunta: Evaluar la satisfacción de los RRHH con las políticas de compensación.

Tabla 5

Sobre la percepción de las opiniones de los encuestados acerca de las correlaciones entre los sistemas de compensación y la productividad de los empleados

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Sí	33	62.07	33.93
No	54	37.93	100.00
Total	87	100.00	

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta

El 62,07% frente al 37,93% sostiene que las cualidades de los sistemas de remuneración determinan el rendimiento de los RRHH en las PYMES de Camerún.

P6: ¿Qué opina de las políticas de formación en PYMES?

Objetivo de la pregunta: Identificar las opiniones de los RRHH sobre la obligación de sus empleadores de proporcionar formación de reciclaje.

Tabla 6:

Opiniones de los encuestados sobre los efectos de la formación de los empleados en su rendimiento laboral

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Sí	13	14.94	14.94
No	74	85.06	100.00
Total	87	100.00	

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta

Solo el 14,94 frente al 85,06 de los empleados cree que las actividades de desarrollo personal realizadas en el PYMES son beneficiosas.

P7: En su opinión, ¿la formación continua impartida a los empleados repercute en su nivel de rendimiento laboral?

Objetivo: Queremos saber si la formación ofrecida por las empresas a los RRHH influye en el compromiso de los RRHH en el trabajo.

Tabla 7

Sobre la percepción de las opiniones de los encuestados acerca de las correlaciones entre los sistemas de formación profesional y la productividad de los empleados

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Sí	52	59.77	59.77
No	35	40.22	100.00
Total	87	100.00	

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta

El 59,77% frente al 40,22% de los empleados de PYMES creen que la formación continua determina su rendimiento.

P8: ¿Está satisfecho con el sistema ergonómico de su empresa?

Objetivo de la pregunta: Evaluar la satisfacción de los empleados con la gestión ergonómica de sus puestos de trabajo.

Tabla 8

Sobre la percepción de las opiniones de los encuestados sobre la satisfacción de los RRHH relacionada con la ergonomía en el trabajo

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Sí	17	19.54	19.54
No	70	80.46	100.00
Total	87	100.00	

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta.

Solo el 19,54% frente al 80,46% de los empleados piensan que sus condiciones de trabajo son buenas.

P9: ¿La gestión ergonómica de su empresa determina su productividad en el trabajo?

Objetivo de la pregunta: Evaluar las correlaciones entre la gestión ergonómica en las PYME y la productividad de los empleados.

Tabla 9

Sobre la percepción de las opiniones de los encuestados sobre la satisfacción de los RRHH relacionada con la ergonomía en el trabajo

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Sí	50	54.47	54.47
No	37	42.53	100.00
Total	87	100.00	

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta.

El 54,47% de los empleados, frente al 42,53%, considera que los sistemas ergonómicos influyen en la productividad de las PYMES.

Tabla 10

Ahorro en las pruebas de hipótesis

RH	DOF	A	Coefficientes Contingencias	X ² Cal	X ² Lu	Decisiones
RH1	4	0.05 (5%)	0.30	11.0211	8.388	X ² Cal > X ² Lu Conclusión Aceptada H _a
RH2	4	0.05 (5%)	0.450	29.5233	8.388	X ² Cal > X ² Lu Conclusión Aceptada H _a
RH3	4	0.05 (5%)	0.591	61.8820	8.388	X ² Cal > X ² Lu Conclusión Aceptada H _a

Nota: Fuente: Los autores se basan en los datos de la encuesta.

Los coeficientes de contingencia son superiores a 0,50, por un lado, y los chi-cuadrado observados son todos superiores a los teóricos, por otro, lo que sugiere un vínculo de

dependencia entre las variables de prácticas de GRH (1), proceso de contratación, (2) sistemas de remuneración, (3) formación continua de los RRHH, (4) sistemas de remuneración y productividad de los RRHH. En conclusión, los resultados obtenidos validan la hipótesis de que las prácticas de GRH determinan la productividad del trabajo en las PYMES camerunesas.

Discusión

Este estudio produjo resultados que se alinean con varias metodologías que se han centrado en las prácticas de gestión de recursos humanos en las PYMES, incluyendo Boogaard (2019), Balhad (2012), Boubakary (2020), Garang (1999). Estos famosos autores consideran que las insatisfacciones de los empleados son las principales causas de la baja productividad en las PYMES. Según una investigación de la dirección de animación, investigación, estudios y estadísticas (DARES) del gobierno francés realizada en 2016, se deduce que la falta de reconocimiento o incluso la insatisfacción en el trabajo triplica los riesgos de enfermedades profesionales y duplica el de los estados depresivos en RRHH. Por el contrario, el poder de la satisfacción de los RRHH es alto. Para Christine (2019), la insatisfacción de los empleados tiene un efecto directo sobre el absentismo, la conflictividad, el compromiso y la productividad en las pymes.

La satisfacción de los empleados es un factor clave en la gestión estratégica de los recursos humanos. Sin embargo, en materia de satisfacción, Granger (2021) considera que el ser humano es complejo. Corresponde al directivo encontrar los elementos que garanticen la satisfacción de sus empleados. En esta perspectiva, Herzberg propone vías de reflexión en su teoría de los factores. La teoría de los factores sostiene que toda práctica de satisfacción se basa en una motivación óptima derivada de dos tipos de factores, entre ellos los psicológicos y los higiénicos. Los factores psicológicos son específicos de cada individuo porque corresponden al bienestar de los empleados y son fuentes de satisfacción si el empleado no experimenta ninguna fuente paralela de insatisfacción. Los factores higiénicos también son específicos de cada persona y se refieren a las condiciones de trabajo. Pueden causar descontento e insatisfacción en el trabajo.

Para Hellriegel (2002), la satisfacción en el trabajo es un estado emocional favorable que puede resultar de la impresión favorable que se obtiene del desempeño profesional. Cambridge (2020) y Clubdescho (2018) consideran que es adecuado pensar que un empleado que está satisfecho con su trabajo sería a su vez capaz de cumplir con las obligaciones y requisitos de su puesto de trabajo. En las PYMES, la satisfacción se produce cuando el desempeño del trabajo es adecuado a los valores y necesidades de los empleados. Los empleados satisfechos atraen a muchos clientes. Serán positivos y, por ejemplo, promoverán una imagen de la PYME que sea coherente con su estado de ánimo. Así, atraerán a nuevos clientes con mayor facilidad y comodidad, a diferencia de los empleados insatisfechos que se caracterizan por una gran animosidad hacia sus estructuras.

En resumen, hay que admitir que la satisfacción de los empleados es indispensable y necesaria como condición sine et quantum para aumentar el grado de productividad en el trabajo. Las PYMES, a pesar de ser palancas de la riqueza de la nación, no siempre funcionan perfectamente debido a los fenómenos de insatisfacción de los recursos humanos. Creemos que los empresarios de las PYMES merecen participar en la actualización de los métodos de gestión de los recursos humanos. Entre otras cosas, proponemos las siguientes acciones dentro de las PYMES: aplicar políticas de contratación de recursos humanos pertinentes, aplicar sistemas de compensación basados en el rendimiento, desarrollar las competencias de los recursos humanos

mediante actividades de formación y adaptar los recursos humanos a sus puestos de trabajo mediante políticas ergonómicas.

A pesar de que una de las principales consecuencias de la insatisfacción de los empleados en las PYMES es la falta de productividad en el trabajo (Colders, 2009). La esperanza no está perdida. Sería aconsejable crear comités de dirección para idear prácticas y mecanismos de gestión de recursos humanos destinados a aumentar los niveles de satisfacción de los trabajadores. Además de los análisis enumerados anteriormente, esta investigación ha aportado aclaraciones sobre la relación entre la GRH y la gestión de proyectos, que hasta la fecha ha sido objeto de varias divergencias. La gestión de PYMES en modo proyecto se basa en el desarrollo de los empleados y, especialmente, en su satisfacción laboral. Cabe señalar que la economía que presentamos en este estudio es claramente parcial, si bien es cierto que el objetivo previsto en la fase inicial consistía en identificar únicamente los puntos significativos. Otros estudios podrían completar esta propuesta explorando los beneficios que la motivación de los empleados podría tener sobre el compromiso con la empresa.

Conclusión

La nueva economía de gestión de proyectos empresariales basada en el conocimiento ha cambiado drásticamente los contornos de la gestión en las plataformas de trabajo globales. Los paradigmas antes basados en el capital técnico o financiero están dando paso a dinámicas de gestión centradas en la inversión intangible y en la potenciación de los RRHH como factor impulsor de las dinámicas de innovación y creación. Las nuevas prácticas de gestión dentro de las PYMES señalan el reposicionamiento de los RRHH a su verdadera perspectiva y valor, alejándose de los enfoques taylorianos que los reducían a simples autómatas. Creemos que hay que preservar y alimentar a los empleados de las PYMES como capital humano. Los stocks de competencias que poseen los convierten en elementos fundamentales de la estrategia de desarrollo para mejorar el rendimiento de las PYMES en Camerún, esto con el fin de permitirles alcanzar los objetivos esperados, llevar a cabo adecuadamente sus misiones y garantizar su supervivencia.

Tras situar a los RRHH en su lugar real en las PYMES, conviene ahora presentar los aspectos económicos de nuestra investigación, que se centró en el análisis de las prácticas de GRH y sus efectos sobre la productividad en el lugar de trabajo. La pregunta de la investigación era si los sistemas de GRH implantados en las PYME camerunesas influyen en la productividad en el lugar de trabajo. A esta pregunta, se planteó la hipótesis principal de que las prácticas de GRH determinan significativamente la productividad de los empleados. Se mantuvieron cuatro hipótesis subsidiarias. Los resultados obtenidos apoyaron estas diferentes hipótesis elegidas de forma ascendente. Para demostrar la veracidad de estas hipótesis, fue necesario realizar investigaciones mediante la administración de cuestionarios a las partes interesadas, es decir, a los empleados, a los empresarios y a los consultores de las PYMES.

Los distintos resultados se presentaron en gráficos y tablas utilizando herramientas informáticas de tratamiento de datos. Para determinar la validez, la fiabilidad, la científicidad y la fidelidad de los resultados de esta investigación, se utilizaron herramientas que facilitaron la verificación informática de las hipótesis de la investigación mediante pruebas de chi-cuadrado. Al final de las diferentes etapas y de los resultados obtenidos, concluimos que la variable independiente del tema, en concreto, "las prácticas de GRH", mejora significativamente la variable dependiente, en este caso "la productividad de los RRHH de las PYME agroalimentarias camerunesas". Esto significa que la originalidad de nuestra investigación se reflejaría en el hecho de que se trata de la gestión de proyectos empresariales en el eje de la

GRH de las PYMES agroalimentarias camerunesas, por un lado, y propone vías de solución relacionadas con la baja productividad de los RRHH en las PYMES. Al final de este estudio, cabe señalar que el problema de la productividad de las PYME agroalimentarias camerunesas puede resolverse mejorando la satisfacción de los empleados.

Referencias

- Amos, N. (2016). Les petites entreprises dynamisent la croissance économique et créent des emplois. *La Banque Mondiale BIRD-IDA*, 1.
- ArunKumar, S. (2014). Un estudio empírico: Relación entre la motivación de los empleados, la satisfacción y el compromiso organizacional. *Department of Management Studies, Saranathan College of engineering, Tiruchirappalli, TamilNadu, India*, 81-93.
- AXESS. (2016). *La Santé au Travail a-t-elle un impact sur la performance des salariés ?* <https://www.medtra.fr/sante-travail-performance/>
- Balhadj, S. (2012). La problemática de la GRH en las PME: Especificidades y necesidades. *Dossiers de Recherches en Economies et Gestion*, 1.
- BasuMallick, C. (2020). *¿qué es la satisfacción laboral? definición, factores, importancia.* <http://www.hrtechnologist.com/job-satisfaction-definition-factors-importance-statistics-examples/>
- Ben, B. (2020). Contribution à la compréhension de la défaillance des PME au Cameroun: une modélisation des multiples facteurs explicatifs du phénomène. *Revue Congolaise de Gestion*, 2(30), 121-168.
- Bendiabdellah, A., y Tabeti, H. (2009). Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes (Etude exploratrice des facteurs de gouvernance sociale et d'optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA). *ResearchGate*.
- Bernhard, C.-A., Droz, P.-O., Favre-Olivier, & Vernez, D. (2007). Introduction à l'hygiène du travail. *Série Protection de la santé des travailleurs*, 10.
- Boogaard, K. (2019). *Comment maîtriser les 5 phases du cycle de vie de la gestion de projet.* <https://www.google.com/amp/s/www.wrike.com/fr/blog/comment-maitriser-les-5-phases-du-cycle-de-vie-de-la-gestion-de-projet/amp>
- Boubakary, B. (2020). *La gestión de la crisis en las PYMES: análisis teórico y propuesta de modelo.*
- Brunet, M. (2021). *Spécialisation en gestion des projets.* <https://www.hec.ca/etudiants/mon-programme/baa/specialisations/specialisation-gestion-projet-option-mixte.html>
- Cambridge, P. U. (2020). *Satisfacción en el trabajo.*
- Chapuis, K. (2016). Happywork: modélisation multi-agents de la satisfaction au travail. *Thèse de Doctorat de l'Université Pierre et Marie Curie*. Sorbona, París, Francia: HAL archives ouvertes.
- CLUBDESCHO. (2018). *Bienestar en el trabajo y compromiso: ¿qué piensan los colaboradores?* <http://www.clubdescho.com/Bien-etre-au-travail-et-engagement-qu'en-pensent-les-collaborateurs?>
- Colders, L. (2009). *L'insatisfaction des salariés est inquiétante.* https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/l-insatisfaction-des-salaries-est-inquietante_1319270.html
- Comeau, É. (2005). Les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée canadien des civilisations. *Mémoire de la maîtrise en loisir, culture et tourisme*. Trois-Rivières, Québec, Canadá: Université Du Québec.
- Deschenes, G. (2018, 03 05). *Satisfait ou insatisfait, là est la question?* <https://www.bbb-grh.com/actualités/2018/03/satisfaction-au-travail>.

- Evou, J.-P. (2020, 22). Durée de vie et chances de survie des PME au Cameroun. (U. d. II, Éd.). *Revue Économie, Gestion et Société*.
- Filev, A. (2017, 07 07). Economía:El volumen de negocio de los empleados, o cómo optimizarlo para evitar la fuga de talentos. *Up-Regardez le monde avec les yeux ouverts*, 1.
- Fjose, G., y GREEN. (2010). SMEs and Growth in Sub-Saharan Africa:Identifying SME Roles and Obstacles to SME Growth.
- Fleur, C. (2020). *Travailler en mode projet*.
<https://www.cadremploi.fr/edotorial/conseils/conseils-carriere/travailler-en-mode-projet>
- Garang, D. I. (1999). Diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) :un bilan approfondi des difficultés et besoins de PME de production horticole. *Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'université de METZ*. Metz, France: U.F.R Études supérieures de management (E.S.M) UNIVERSITÉ DE METZ.
- Goncalves, T. P. (2020). *l'entrepreneuriat*. <https://betterstudy.ch/motivation-travail/>
- Granger, L. (2020). *¿Qué es el ciclo de vida de un proyecto?* <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/glossaire/cycle-de-vie-d-un-projet>.
- Granger, L. (2020, 05 26). *Sección Gestión de Proyectos*. <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/>.
- Granger, R. (2021, 08 19). Théorie de Herzberg:motiver efficacement . *¡Manager GO!*
- Gutzman, D., Freund, B., Ipolyi, C., Gerard, D., Hartmann, P., Hechter, T., et al. (2020). *¿Qué es la satisfacción de los empleados?* *Custominsight*, 1.
- Hellriegel, D. J. (2002). *Management des organisations*:édition de Boeck et Larcier S.A. Nouveaux horizons.
- INS. (2016). Segundo registro general de empresas. *RGE-2*. Yaoundé , Centro, Camerún.
- Jim Clifton, C. (2012). *Le désengagement au travail:quelles en sont les raisons principales?* . Gallup.
- Larouche, V., & Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique Job Satisfaction : A Theoretical Reformulation . *Erudit*, 567-602.
- Larouche, V., Levesque, A., & Delorme, F. (1973). Satisfaction au travail: problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles*, 28(1).
- Lienart, X. (2018, 12). *La gestión de los proyectos*. <https://Xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/defprojet.html>
- Lise, T.-B. (1990). Etude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs oeuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-Jean. *Mémoire de Maitrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations*. Chicoutimi, Québec, Canada: Bibliothèque Paul-Emile-Boulet.
- Moffat, E. L., Scrima, F., Rioux, L., & Mogenet, J.-L. (2014, 12 12). Satisfaction au Travail, satisfaction environnementale au travail et intention de retrait. *Conférence :XVIIIème Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Francaise (AIPTLF)*. Université Paris Ouest Nanterre La Défense.
- Moperto. (2011). *Historia de la gestión de proyectos*.
<https://www.dantotsup.com/2011/09/19/historique-du-management-de-projet/amp>.
- Mouyeme, C. M. (2010). Sucesión: ¿Por qué las PYMES camerunesas no sobreviven a menudo a su promotor? *Le blog de Charles MONGUE-MOUYEME Consultant en Marketing et Communication*. Cameroun.

- Nabila, B. (2017). *La gestión de la salud reproductiva en las PYMES, ¿quién se ocupa y cómo?* <https://lematin.ma/journal/2017/gestion-des-rh-dans-les-pme-qui-sen-occupe-et-comment?>
- Nabila, B. (2017, 07). *Optez pour la théorie d'Herzberg pour motiver vos équipes.* <https://lematin.ma/journal/2017/optez-pour-la-theorie-d-herzberg-pour-motiver-vos-equipes-275469.html>
- Nationale, A. (2010). *Portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun.* Yaoundé, Centro, Camerún.
- Nkakleu, R. (2016). *Les pratiques de GRH des PME Africaines sont-elles toujours informelles? une analyse contextualiste.* *Question(s) de management*, 1(2), 83-104.
- Ntoh, S. (2009). *La compétitivité et l'internalisation des PME cameruneses face à l'ouverture des marchés.* *Mémoire de recherche.* Yaoundé, Nfoundi, Centre: Institut des Relations Internationales du Cameroun-IRIC-Master en Marketing International 2009.
- Nwahanye, E. (2016). *Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel.* *Revue Gestion et Organisation*, 8(2), 87-95.
- OCDE. (2004). *Caractéristiques et importances des PME.* *Revue de l'OCDE sur le développement*, 2(5), 37-46.
- Patricia, M. M. (2005). *La croissance de l'entreprise. Le cas des industries agroalimentaire de l'économie camerounaise. Thèse de Doctorat en vue de l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion.* Nantes, Pays de la Loire, Francia: <https://www.researchgate.net/publication/312974306>.
- Peretti, J.-M. (2011). *Gestion des Ressources Humaines.* *Entreprise*. Paris, Francia: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des Ressources Humaines.* *Entreprise*, 18. Paris, Francia: Vuibert.
- Perron, D. (2017, 08). *Gestión de proyectos en las PYMES. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en Gestion des Projets.* Montréal, Canada: Université du Québec à Montréal.
- Revolución-RH. (2016). *Gérer les Ressources Humaines en PME, un challenge?* <https://revolution-rh.com/ressources-humaines-pme/>.
- Surbhi, S. (2017, 10 29). *Satisfaction au travail.* <https://www.businessjargons.com/job-satisfaction.html>.
- Vigan, F. A., & Giauque, D. (2016, 04). *Satisfaction au Travail dans les Administrations Publiques en Afrique: une revue systématique de la littérature.* *Revue Internationale des Sciences Administratives*, p. 2.
- Yang, P. (2009, 8). *Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi.* Yaoundé: Cadre de référence de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020.
- Yasmine, N. (2019). *Les PME, moteur d'une croissance durable en Afrique,* en Les Echos: <https://lesechos.fr>
- Yondeu, P. (2019). *Taux de mortalité des entreprises au Cameroun est de 8 sur 10 tous les 5 ans.* (A. L. Mbye, Entrevistador).
- Zambo, G. F. (2006). *Nature et spécificités de l'entrepreneuriat camerounais.* *Master Professionnel AIGEME.* Université de Marne-La-Vallée.

Fecha de recepción: 18/11/2021

Fecha de revisión: 25/01/2022

Fecha de aceptación: 27/02/2022