



COLECCIÓN INVESTIGACIÓN No. 135

En este libro se presentan las razones por las cuales el desarrollo de las micro y pequeñas empresas es imperioso para el progreso económico de un lugar determinado. Espacio en el cual se hace necesario el uso efectivo de los recursos, especialmente el recurso humano, siendo esencial para generar oportunidades empresariales, económicas y sociales. Lo anterior debido a que cualquier tipo de activo sin la intervención del recurso humano, es un recurso pasivo, que no generará el valor deseado y en el cual la intervención de las personas que toman decisiones sobre el patrimonio tangible o intangible además de la aplicación de su trabajo permite la transformación y la generación de valor.



LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA



COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN



LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

DIANA CRISTINA RODRÍGUEZ MORENO



Diana Cristina Rodríguez Moreno

Docente Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia. Administradora de Empresas Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS RESOLUCIÓN 3910 DE 2015 MEN / 6 AÑOS



LA GESTIÓN DEL **RECURSO HUMANO** EN LA MICRO Y PEQUEÑA **EMPRESA**

DIANA CRISTINA RODRÍGUEZ MORENO



La gestión del recurso humano en la micro y pequeña empresa / Rodríguez Moreno, Diana Cristina. Tunja: Editorial UPTC, 2019. 80 p.

ISBN 978-958-660-353-9

1. Recurso Humano. 2. Pequeña Empresa. 3. Boyacá. 4. Trabajo.

(Dewey 331 / 21).



Primera Edición, 2019

100 ejemplares (impresos)

La gestión del recurso humano en la micro y pequeña empresa

ISBN 978-958-660-353-9

Colección de Investigación UPTC No. 135

© Diana Cristina Rodríguez Moreno, 2019

© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2019

Editorial UPTC

Edificio Administrativo – Piso 4
Avenida Central del Norte 39-115, Tunja,
Boyacá

comite.editorial@uptc.edu.co

www.uptc.edu.co

Rector, UPTC

Óscar Hernán Ramírez

Comité Editorial

Manuel Humberto Restrepo Domínguez, Ph. D.

Enrique Vera López, Ph. D.

Yolima Bolívar Suárez, Mg.

Sandra Gabriela Numpaque Piracoca, Mg.

Olga Yaneth Acuña Rodríguez, Ph. D.

María Eugenia Morales Puentes, Ph. D.

Edgar Nelson López López, Mg.

Zaida Zarely Ojeda Pérez, Ph. D.

Carlos Mauricio Moreno Téllez, Ph. D.

Editora en Jefe:

Lida Esperanza Riscanevo Espitia, Ph. D.

Coordinadora Editorial:

Andrea María Numpaque Acosta, Mg.

Corrección de Estilo

Liliana Muñoz

Imprenta

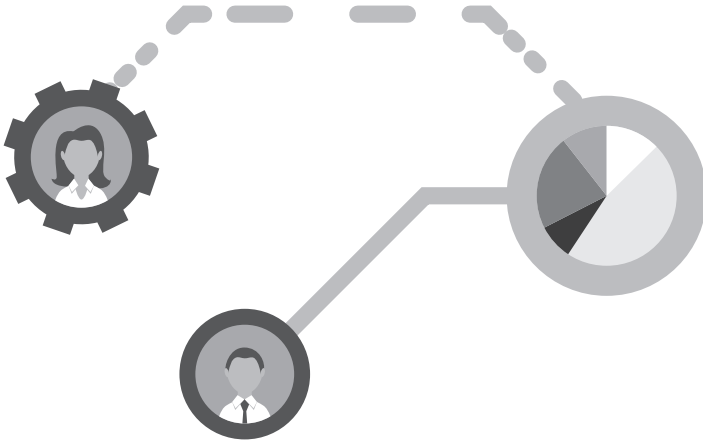
Búhos Editores Ltda.

Libro financiado por la Dirección de Investigaciones de la UPTC. Se permite la reproducción parcial o total, con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor. Este libro es registrado en Depósito Legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 de 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 2000.

Citación: Rodríguez Moreno, D. (2019). *La gestión del recurso humano en la micro y pequeña empresa*. Tunja: Editorial UPTC.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
La gestión del recurso humano.....	9
La gestión del recurso humano en la pequeña empresa	15
CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
Contexto y problema de investigación	21
Metodología	22
RESULTADOS.....	25
DISCUSIÓN.....	63
CONCLUSIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73



INTRODUCCIÓN

Los pequeños negocios o empresas, son reconocidos como uno de los mayores generadores de crecimiento económico, razón por la cual el desarrollo de estas organizaciones es imperioso para el progreso económico de un lugar determinado. Necesariamente el uso efectivo de los recursos, entendiéndose el recurso humano, es esencial para generar oportunidades empresariales, económicas y sociales. Cualquier tipo de activo, sin la intervención del recurso humano, es un recurso pasivo, que no puede generar el valor deseado, se requiere la intervención de las personas que toman decisiones sobre el patrimonio tangible o intangible y aplican su trabajo a la transformación y generación de valor.

Toda organización empresarial hace uso de factores de producción, entre ellos, el recurso humano como se mencionó anteriormente, cuya gestión es diferente a la del resto de factores productivos como tierra, capital y tecnología. La gestión del recurso humano asume mayor complejidad, pues lo que el trabajador intercambia, es su fuerza de trabajo que implica voluntad, motivación y aplicación de conocimiento, habilidades y competencias en la realización de actividades que agregan valor a la organización empresarial. El estudio de la gestión de personas en las empresas ha sido en gran medida instruido por la administración científica y ha evolucionado desde la denominada administración industrial a la gestión de personal, después a la administración del recurso humano y del talento humano, que engloba procesos de descripción de cargos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, plan de carrera, remuneración y beneficios, capacitación y entrenamiento.

La investigación en gestión de recurso humano ha estado, en mayor medida, dirigida a la gran empresa, adicionalmente en las universidades la preparación en gestión de personas ha sustentado en lo que ha hecho, hace y debería hacer la gran empresa, la bibliografía y casos han sido diseñados para comprender la gestión humana en las empresas de gran envergadura, las cuales tienen acceso a información y métodos de vanguardia, sin embargo, para las microempresas adoptar sistemas similares o con esta lógica es casi imposible, pues las micro, pequeñas, medianas y grandes

empresas coexisten en los mismos entornos pero con realidades distintas y por lo tanto su gestión debe ser diferente, atendiendo a los contrastes y necesidades particulares. Es necesario recopilar y analizar información sobre cómo se realizan los procesos de gestión humana en las micro y pequeñas empresas, cómo son sus procesos y prácticas, para entonces comprender cómo funcionan y proponer sistemas de gestión acordes con sus características.

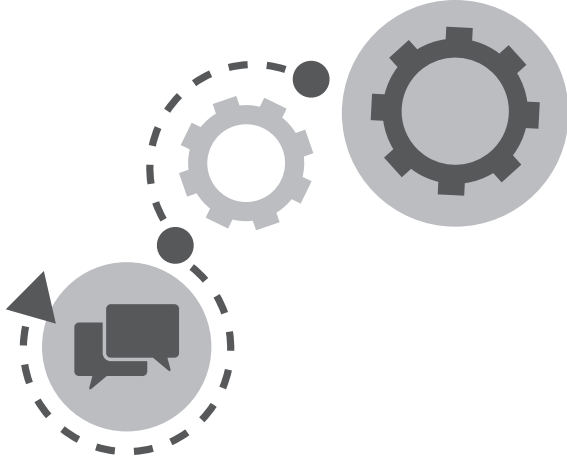
La pregunta de investigación que busca responder este trabajo es ¿Cuáles son las características de las prácticas de gestión humana en empresas micro y pequeñas en el corredor industrial del departamento de Boyacá? Esta investigación aporta en la consolidación de información acerca de las verdaderas prácticas de gestión humana que desarrollan las empresas, contribuyendo a la generación de conocimiento en la disciplina. Así mismo, permite abordar los procesos de administración de personas explorando el criterio que tienen los directivos o empresarios para aplicarlas, así como la apreciación que los colaboradores o trabajadores tienen acerca de las mismas.

El objetivo es determinar las características de las prácticas de gestión humana en las empresas estudiadas. Las unidades de análisis corresponden a empresarios - encargados de la gestión de personas en las organizaciones y trabajadores. El objeto de estudio son las prácticas de gestión humana que formal o informalmente realizan todas las empresas en cuanto al reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación del desempeño y remuneración. La investigación se realizó principalmente con enfoque cualitativo, el instrumento de recolección de información fue la entrevista, desarrollada en 171 empresas - empresarios o encargados de recursos humanos, 143 microempresas y 28 pequeñas empresas. El número de trabajadores entrevistados en las 171 empresas fue 276.

Los resultados son presentados indicando qué se encontró en las empresas, además se buscaron y seleccionaron algunos fragmentos de las entrevistas que expresan lo que los empresarios y trabajadores piensan sobre los procesos y las prácticas de recurso humano y cómo se realizan. Estos fragmentos acompañan la explicación de las características de las prácticas de administración de personas en la micro y pequeña empresa.

En primer lugar, este trabajo presenta la fundamentación teórica sobre la gestión del recurso humano en empresas de reducido tamaño. En el estado del arte fueron revisados estudios teóricos y especialmente empíricos que dan cuenta de la manera como se realizan los procesos de recurso humano

en empresas de reducido tamaño de numerosos países. El siguiente apartado, presenta el contexto de la investigación y la metodología, en seguida los resultados, para terminar con discusión y conclusiones.



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La gestión del recurso humano

Al concluir el siglo XIX, se promovió en Estados Unidos, la organización del conocimiento acerca de la administración de empresas productoras, con el objeto de abandonar técnicas empíricas de dirección e incrementar la productividad, a este movimiento se le conoce como *managenet*, que se expresa también como administración, gestión, gobierno, gerencia, dirección y consiste en un conjunto de métodos de planeación de recursos, actividades y resultados en los campos financiero, productivo, mercadeo, sistemas de información y talento humano (Martínez, 2002). La gestión es un conjunto de actividades que abarca la planificación, toma de decisiones, organización, dirección y el logro de los objetivos de la organización de una manera eficiente y efectiva (Uyar & Deniz, 2012). Los objetivos de las organizaciones son establecidos y conseguidos por el capital humano, por las personas a través de su trabajo físico o intelectual.

El capital humano en una sociedad es fundamental para comprender e incrementar la dinámica económica (Sen, 1998;Becker, 1983). En una economía basada en el conocimiento, el capital humano es un activo estratégico y fuente de ventaja competitiva para las empresas(Rocha, Correia, Costanzo, & Reis, 2015), que, de acuerdo con Barney(1991), están dotadas con diferentes recursos, sobre los cuales se sostienen sus ventajas competitivas y el recurso humano puede ser fuente de ventaja (Barney, 1991) y ha adquirido paulatinamente mayor influencia en el desempeño empresarial (Barney & Wright, 1998).

Aunque el éxito de una empresa no depende totalmente de la gestión del recurso humano, sí es un factor crítico (Schuler & Jackson, 1987). Importa la correlación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño de las empresas (Ulrich, 1997). De acuerdo con Huselid, Jackson, & Schuler, (1997) existe una relación positiva entre la adecuada gestión del recurso humano y el desempeño financiero y productivo de la empresa, así lo indica el resultado de estudio en el cual se evaluaron 293 empresas en Estados Unidos y además resultados en 92 estudios con más de 19.000

organizaciones. Patel & Cardon, (2010), indican que la gestión efectiva del recurso humanos puede predecir del éxito y la supervivencia de la organización empresarial.

La literatura indica que las prácticas de gestión de recursos humanos, si están bien configuradas, contribuyen significativa y directamente al desempeño de la empresa y pueden generar una fuente de ventaja competitiva sostenida, especialmente cuando están alineadas con la estrategia competitiva de la empresa (Huselid, 1995). Adicionalmente, los activos o factores productivos de la empresa no generan valor sin las prácticas de recursos humanos (Azizan, 2015).

Desde el paradigma funcionalista, que ha sido dominante en el estudio de organizacional (Burrell & Morgan, 1979), el recurso humano es un componente que es aplicado en una empresa, en función del logro de propósitos del sistema social (Rodríguez, Granados, & Velandia, 2015). Gestionar el Recurso Humano comprende el proceso de atraer, mantener y desarrollar la capacidad y energía en las personas con el objeto de soportar la misión, objetivos y estrategias de la empresa (De Kok & Uhlaner, 2001). La gestión del recurso humano, es una función social de la empresa, que consiste en integrar el trabajo técnico, comercial, administrativo y financiero teniendo en cuenta deseos y expectativas de los trabajadores (Werner & Linde, 2012).

La gestión del talento de las personas implica diferentes niveles y funciones: primero la inserción del recurso humano que envuelve análisis y diseño de cargos, reclutamiento y selección, otro nivel es la formación que comprende evaluación del desempeño y compensación y el último nivel las que realizan planeación estratégica del recurso humano (Ulrich, Jick, & Glinow, 1993). Las actividades técnicas de gestión de recursos humanos, que han sido reguladas cada vez más a través de las expectativas de los interesados o *stakeholders* incluyen reclutamiento, selección, medición del desempeño, capacitación y administración de compensaciones y beneficios (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997b). El recurso humano incorpora formación, experiencia, inteligencia, relaciones y percepción (Barney, 1991), además, conocimiento, propensión al riesgo y sabiduría de los de los individuos asociados con una empresa (Barney, 1995).

Gestionar el recurso humano constituye un amplio desafío, por lo tanto requiere un grupo de prácticas o funciones, que realizadas eficazmente contribuyen con la consecución de objetivos organizacionales (Azizan, 2015). Estas prácticas se implementan de manera sistemática y se

refuerzan mutuamente para apoyar la estrategia empresarial, así se logra mejorar el desempeño (Liu, Combs, Ketchen, & Ireland, 2007). En cuanto a modelos de funciones de Recursos Humanos concurren tres, de amplio uso y consolidados, que son (1) preparación y selección (planificación y selección); desarrollo y evaluación; compensación y protección (retención y mantenimiento de empleados) (Uyar & Deniz, 2012). El diseño de cargos, reclutamiento, selección, remuneración, evaluación de desempeño, entre otras, son herramientas que hacen que el recurso humano, de la empresa, cumpla con las características requeridas para convertirse en fuente de ventaja competitiva (Martín, 2011). A continuación se define cada una de las funciones o subprocesos de Recursos Humanos (Huselid et al., 1997b).

Descripción y Análisis de cargos

En la descripción y análisis de cargos se establece en qué consiste el cargo o puesto de trabajo; adicionalmente, determina el perfil o características que debería tener la persona que aspire a desempeñarlo. La descripción de un cargo relaciona los deberes funciones deberes, responsabilidades y actividades. El análisis del cargo especifica las características, aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que requiere la persona que ocupará el cargo para desempeñarlo con éxito. Un cargo tiene un lugar en el organigrama de la empresa, que define el área funcional a la que pertenece, su jerarquía y relaciones de subordinación y dependencia.

La descripción y análisis de cargos consiste en el registro detallado de cada puesto de trabajo, las tareas, conocimientos, habilidades y condiciones de trabajo en las que se desenvolverá el trabajador. Es una lista de funciones, responsabilidades, habilidades, condiciones laborales y prototipo de persona que se necesita para desempeñar el cargo (Dessler, 2009). Esta práctica es un aporte de la administración científica del trabajo. La Descripción y Análisis de Cargos se utiliza en otros procesos de recursos humanos y es la base para reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación de desempeño y remuneración (Alles, 2006).

Reclutamiento de personal

Este proceso responde al cómo y en dónde encontrar empleados potenciales (Tobergte & Curtis, 2013). Es el método aplicado para convocar posibles colaboradores. El objetivo de esta función del recurso humano es la atracción de candidatos para que después participen en el proceso de selección de personal para cubrir un puesto de trabajo. La primera fuente

es la misma organización, con las personas que ya trabajan en ella o se recurre al mercado de trabajo. El reclutamiento de personal es fundamental en la gestión del recurso humano, se despliega través de un proceso de comunicación con información acerca del cargo que busca persuadir a candidatos potenciales (Alles, 2008). El resultado del reclutamiento es cierta cantidad de aspirantes calificados que junto con el siguiente proceso que es el de selección, tendrá influencia sobre la calidad y el tipo de habilidades de los nuevos empleados o colaboradores (Huselid, 1995).

El reclutamiento de personal puede ser interno (personal que ya labora en la organización) o externo. Existen diversos medios para incorporar personal con diferentes grados de alcance, costo, eficiencia y efectividad. La elección depende del tipo de cargo y requisitos exigidos para las personas que deseen ocupar el puesto, además, el contexto sectorial, económico y social en el que se encuentra la empresa. Los medios de reclutamiento son bolsas de empleo públicas y privadas; publicidad en prensa, radio, revistas especializadas; avisos en establecimientos comerciales; universidades; asociaciones de egresados; redes sociales, personal de la empresa y sus contactos, etc.

Selección de personal

El proceso de selección de personal, consiste en elegir a individuos capacitados para ocupar los puestos de trabajo disponibles en la organización. En este proceso se compara la especificación del cargo con las características que poseen los candidatos que se presentaron al reclutamiento de personal. Comprende acciones de organización y clasificación para escoger aspirantes que posean alta perspectiva de adaptación al cargo. El propósito de la selección de personal es cubrir el cargo con la persona que más se adecúe a los requerimientos anteriormente definidos en la descripción y análisis de cargos (Alles, 2008). Se busca hacer coincidir a la persona con el cargo adecuado para ella. La selección determina por anticipado qué solicitantes tendrán éxito en el desempeño del cargo, de acuerdo con los criterios que la organización utilice para evaluar a sus empleados (Robbins & Coulter, 2015).

El método más conocido y utilizado para selección de personal es la entrevista de trabajo. Otros métodos son las pruebas psicométricas que se enfocan a establecer aptitudes y en qué medida están presentes en las personas; las pruebas de personalidad que indican características o rasgos personales; técnicas de simulación, que permiten observar habilidades;

verificación de antecedentes, visitas al domicilio, examen físico y pruebas de conocimiento. El uso de distintos métodos busca determinar si los candidatos poseen competencias, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades que requiere para desempeñar el cargo al que se han postulado.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la valoración sistemática del desempeño de las personas, en función de sus actividades, metas y resultados (Alles, 2008). La evaluación de desempeño se realiza a todos y cada uno de los colaboradores en la organización, con el fin de verificar el cumplimiento de metas, objetivos y logros, planteados previamente, cuando se realizó la planeación y se establecieron objetivos organizacionales (Mondy, 2010). Cada cargo y por lo tanto cada trabajador que ocupa un cargo debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales, entonces este proceso está centrado en el individuo y su desempeño en el puesto de trabajo y determina la contribución que este realiza a la organización.

La evaluación del desempeño normalmente es realizada por el jefe o supervisor a las personas que están a su cargo, sin embargo, la evaluación también puede ser en sentido contrario, de los subordinados a su coordinador o supervisor. La valoración del desempeño puede ser realizada por el mismo trabajador, por compañeros del mismo nivel, clientes, proveedores, etc., o evaluación 360 grados, es decir, los evaluadores son todas las personas u ocupantes de cargos que tienen relación con el trabajo que desempeña el evaluado.

Formación de personal

Involucra labores encaminadas a incrementar y mejorar los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes del personal de la organización. Este proceso es un medio para desarrollar competencias en las personas con el objeto de aumentar la productividad, innovación y finalmente agregación de valor. El proceso de formación tiene varias etapas: en primer lugar, el análisis de necesidades de formación que tiene como base la revisión juiciosa de la descripción y análisis del cargo, pues en este se indica lo que se espera del colaborador y además la evaluación del desempeño que muestra las necesidades de formación del trabajador. La formación del Recurso Humano es necesaria, pues, la investigación muestra que los ingresos de una organización y la rentabilidad global tienen correlación positiva con la formación que da a sus empleados (Massey & Campbell, 2013).

La formación del personal debe ser planificada a partir de un diagnóstico de necesidades de formación, que parte de la descripción y análisis de cargos en donde se encuentran los conocimientos y competencias que debe tener el ocupante del cargo, también es un insumo importante la evaluación del desempeño, debido a que su análisis, debería permitir encontrar brechas de conocimiento y habilidades en las cuales se debe trabajar. Con el diagnóstico de necesidades se buscan ofertas de formación y capacitación que se adecuen a las necesidades y restricciones de la organización y colaboradores.

Remuneración

Es el conjunto de gratificaciones que se brindan a los trabajadores por la debida prestación de sus servicios y cumplimiento de responsabilidades con la finalidad de satisfacer sus necesidades, motivarlos y retenerlos en la organización. La compensación puede ser económica y directa, que consiste en el pago del salario como contraprestación al trabajo realizado e indirecta que contiene comisiones, premios, bonos y gratificaciones; la compensación también puede ser de tipo no monetario, es el caso de menciones, diplomas y reconocimientos (Mondy, 2010). La remuneración y beneficios se definen como las diferentes maneras de pago como reconocimiento a la dedicación, esfuerzo y trabajo de los empleados en la empresa (Dessler, 2009). La compensación se realiza con el fin retribuir de una forma justa el cumplimiento de responsabilidades y funciones.

La compensación va más allá de la administración de la nómina, este proceso requiere planeación y ejecución de estrategias de incentivos monetarios y no monetarios que lleven a los colaboradores a cumplir con el objetivo del cargo y debe tener en cuenta el análisis costo/beneficio, es decir qué tan productivo es un trabajador y en cuanto se incrementa su productividad con la aplicación de incentivos y beneficios – compensación.

Plan de carrera.

Para un individuo la carrera puede ser definida como las distintas posiciones que ocupa en su vida laboral, para la empresa consiste en la planificación de cargos que cada colaborador ocupará en la organización (Dessler, 2009). Consiste en la posibilidad que establecen las empresas para que sus colaboradores puedan ascender o cambiar de cargo, lo cual incide en la moral y motivación de los trabajadores. Los procesos de evaluación del desempeño y especialmente el de formación inciden en la realización del

plan de carrera para colaboradores. El plan de carrera permite el desarrollo de habilidades y competencias en el largo plazo.

La gestión del recurso humano en la pequeña empresa

Aprovechar estratégicamente el recurso humano es necesario en la economía actual basada en el conocimiento y más específicamente, para el fomento a la innovación en empresas de cualquier tamaño (Mazzei, Flynn, & Haynie, 2015). Las pequeñas empresas enfrentan enormes y acelerados cambios en el ambiente de negocios, entre otros, desarrollo y masificación de sistemas de información, diversidad en el mercado laboral y rápidos cambios en la demanda. Algunas empresas de tamaño pequeño, son incapaces de enfrentar tales cambios por la debilidad de los recursos disponibles, entre ellos recurso humano, financiero, etc. (Azizan, 2015).

La gestión del recurso humano es un factor crítico de éxito en grandes y pequeñas empresas. A pesar de que el número de micro y pequeñas empresas es bastante amplio, ha habido menos investigación en pequeñas empresas en comparación con la investigación en las grandes (Greer, Carr, & Hipp, 2016). En general la investigación en gestión del recurso humano ha estado más asociada a empresas de mayor tamaño y con más recursos (Mayson & Barrett, 2006). Puede parecer a simple vista que basta con aplicar las prácticas de gestión humana a las pequeñas empresas de la manera en que se aplica a las grandes, sin embargo, hay profundas diferencias en recursos humanos, financieros, económicos, técnicos, capacidades, etc. Además, aunque las pequeñas se encuentran en los mismos entornos geográficos que las grandes, el contexto de negocios es distinto.

Las pequeñas empresas y nuevas empresas no son necesariamente versiones en miniatura de empresas más grandes, tienen diferentes restricciones y problemas (Hill y Stewart, 2000 citado en Batreá, 2017). Las organizaciones empresariales de tamaño pequeño, poseen limitaciones en cuanto a recursos gerenciales, dificultades en planeación y organización, problemas en planeación a largo plazo, presentan arcaicas técnicas de organización del trabajo, atracción, retención y motivación de personal, además, escasa visión estratégica de los gerentes (Azizan, 2015). Las pequeñas empresas compiten por recursos de manera diferente que las empresas más grandes y deben encontrar formas de aprovechar los activos existentes, sobre todo sus propios empleados, para desarrollar y mantener ventajas competitivas (Mazzei et al., 2015).

Las pequeñas empresas se diferencian de las de mayor tamaño, en la gestión de recursos humanos, en varios aspectos como el reducido grado de división del trabajo; relaciones informales entre empresario y personal y entre trabajadores; fuerte dependencia del mercado local y número limitado de clientes; alto grado de independencia en el lugar de trabajo para establecer contenido y condiciones de trabajo (Koning, 1999 citado en Werner & Linde, 2012). Las pequeñas empresas carecen de prácticas de recursos humanos sofisticadas y rara vez cuentan con profesionales especialistas en esta área(Allen, Ericksen, & Collins, 2013).

El propietario o gerente de la pequeña empresa, normalmente tiene a su cargo los procesos de recurso humano para los cuales generalmente está mal equipado y debe realizar un gran esfuerzo (Werner & Linde, 2012). Las habilidades y competencias de los gerentes juegan un papel crucial en la provisión de una ventaja competitiva sostenible en las pequeñas empresas (Batra & Sharma, 2017), entonces debido a la brecha en conocimiento del directivo sobre gestión del recurso humano la capacidad de la empresa para sobrevivir y crecer está en alto riesgo.

En las pequeñas empresas las prácticas de administración del recurso humano son flexibles e informales si se compara con lo que ocurre en las más grandes (Mayson & Barrett, 2006). De acuerdo con revisión de estudios empíricos en pequeñas empresas en diversos países desarrollados y en vías de progreso (USA, China, Holanda, Malasia, Australia, Canadá, reino Unido, India, España, México, Brasil y Colombia), se encontró que las prácticas de gestión humana (descripción y análisis de cargo, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, formación y remuneración) aunque son realizadas formal o informalmente en empresas de todo tamaño, la manera como se realizan es distinta (Rodríguez, 2012).

La gestión humana en pequeñas empresas es menos formal que en las grandes, no está documentada ni es estandarizada; se basa en la experiencia del gerente – propietario; no realizan planeación estratégica; los trabajadores no cuentan con conocimientos sobre gestión del recurso humano y desconocen la dependencia entre el desempeño de la empresa y prácticas de recursos humanos(Rodríguez, 2012). Normalmente, las pequeñas empresas no tienen una división que se especialice en la administración del recurso humano y es la función menos presente si se compara con las productiva, financiera y de mercados (Calderón & Álvarez, 2006;Jaramillo, 2005).

El propietario-gerente de la pequeña empresa percibe que los problemas de personal representan una barrera importante para el éxito del negocio, sin embargo, al mismo tiempo creen que la ayuda externa en gestión de recursos humanos no resolvería los problemas (Werner & Linde, 2012). En un estudio realizado en pequeñas empresas en Sri Lanka, se observa la importancia estratégica de la gestión del recurso humano, para alcanzar objetivos organizacionales, su escasa gestión agrava las dificultades de las pequeñas empresas para competir y sostenerse (Chandrakumar, Jeyanthinathasarma, Kulatunga, Kesavan, & Chandrakumar, 2015). El resultado de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas en Malasia, se destaca el efecto del capital humano sobre el desempeño empresarial (Hilmi, Ramayah, Hassan, & Mustapha, 2010).

Cabe anotar que la gestión de personas es más alto que algunas prácticas o procesos, que va más allá de lo instrumental, debido a que se relaciona con causas características sociales, políticas, temporales, económicas, estructura del mercado laboral, entre otras (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010). La mayoría de las pequeñas empresas tienen prácticas de recursos humanos de algún tipo (Wiid, Hung, Cant, & The, 2016). A continuación, se describe cómo son esas prácticas tradicionales de recursos humanos en las pequeñas empresas.

En lo que se refiere al proceso de descripción y análisis de cargos en las pequeñas empresas, se puede identificar que en las grandes empresas y de acuerdo con la literatura sobre el tema, es un documento descriptivo de deberes, responsabilidades, funciones y características para desempeñar el cargo. En las pequeñas empresas la descripción y análisis de cargos es muy ambiguo, incluso la mayoría de pequeñas empresas no muestran vestigios de reconocer y usar este proceso. La descripción de los cargos no está formalmente definida (Calderón & Álvarez, 2006). En las pequeñas empresas no hay definición formal de cargos, es probable que sea debido a que en este tipo de organizaciones el trabajador realiza multiplicidad de oficios, es decir, cumple variedad de tareas y funciones que le encomienda el empresario (Kotey & Slade, 2005). Cuando es necesario realizar proceso de gestión de calidad se originan políticas de gestión de recurso humano, procesos documentados entre ellos los de gestión humana; adicionalmente, los colaboradores realizan lo que el empresario les señala, por eso, las labores cambian reduciendo en interés y necesidad de documentar tareas y requisitos del cargo (Kotey & Slade, 2005; De Kok & Uhlaner, 2001).

Hay necesidad de **reclutar personal** cuando las empresas crecen y el empresario – gerente es abrumado por la cantidad de tareas que ya no

puede realizar, así que requiere de ayuda. A medida que las empresas crecen, las habilidades que se requieren para realizar las actividades no están disponibles en la familia (Kotey & Slade, 2005), ya que en numerosas ocasiones las pequeñas empresas empiezan como iniciativas familiares; entonces, se hace necesario convocar a personas ajenas a esta para que desempeñen trabajos en la empresa. En el proceso de reclutamiento, la pequeña empresa usa fuentes económicas y prácticas, como referencias personales, solicitudes directas y de empleados, y anuncios en periódicos (Heneman y Berkley, 1999 citado en Cardon & Stevens, 2004). Las pequeñas empresas dependen de contactos personales, sociales y redes informales como el voz a voz (Macky y Johnson 2003 citado en Field, 2006). En un estudio realizado en Corea del Sur e Indonesia, el método más usado para reclutamiento son las redes personales (voz a voz) (Chandrakumara, 2013).

La **selección de personal** en pequeñas empresas se basa principalmente en entrevistas, requisitos de educación, referencias y antecedentes (Cardon & Stevens, 2004). Es rara la planificación a largo plazo de los requisitos de recursos humanos, perfiles de trabajo y otros temas relacionados, y el uso de instrumentos de selección formales, normalmente se limita a la realización de entrevistas (Werner & Linde, 2012). Mientras que en las grandes empresas la selección es llevada a cabo técnicamente, en las pequeñas predominan criterios intuitivos, sociales y culturales (Calderón & Álvarez, 2006; Rodríguez, 2012). No está claro si la relación entre las prácticas de dotación de personal y el rendimiento de la empresa se aplica a las empresas más pequeñas, debido a que pueden carecer de los recursos y la experiencia especializada en recursos humanos necesarios para tales prácticas (Greer et al., 2016).

En el estudio desarrollado en pequeñas empresas acerca de la relación entre el compromiso de los trabajadores y su desempeños, se concluyó que la ocupación está positivamente relacionada con el aumento de los ingresos y la percepción de rendimiento (Allen et al., 2013).

La **evaluación del desempeño**, si existe en una pequeña empresa se realiza subjetivamente y se usa únicamente para determinar problemas o dificultades en el trabajo y como medio de control, no se comunica a los evaluados y no es usada para decidir sobre capacitación, beneficios y planeación (Rodríguez, 2012), tampoco para decidir sobre mejora de procesos (Calderón & Álvarez, 2006). En cambio, en las grandes empresas, la evaluación del desempeño es técnica, permanente y busca mejorar la eficiencia y efectividad (Rodríguez, 2012).

El proceso de **formación** o entrenamiento y desarrollo en las pequeñas empresas es central debido a que se constituye como el medio para incrementar el conocimiento y capacidades en el recurso humano con el objeto de conseguir incrementos en la productividad (Rodríguez et al., 2015). En pequeñas empresas hay baja inversión en formación, aunque las empresas de tipo industrial invierten más que las comerciales. Los escasos recursos dirigidos a la formación se enfocan en al entrenamiento (para el trabajo actual – aspectos operativos y técnicos) y no al desarrollo (para el futuro). En la mayoría de los casos el entrenamiento se concreta mientras se realiza el trabajo, es informal así que no hay análisis de necesidades ni planificación de formación para el recurso humano, el empresario – gerente dirige a sus empleados, les explican qué hacer y cómo (Kotey & Slade, 2005; De Kok & Uhlaner, 2001; Calderón & Álvarez, 2006; Cardon & Stevens, 2004;). En empresas de reducido tamaño el proceso de entrenamiento se hace sobre la marcha, pensando en las situaciones inmediatas y de muy corto plazo, adicionalmente, la formación no es apreciada como inversión sino como costo, debido a que se dedica tiempo de trabajo productivo a la formación (Rodríguez, 2012).

Una vez que una pequeña empresa ha reclutado y contratado empleados, mantenerlos entrenados y motivados para ser productivos es un gran desafío (Ghassemieh, Thach, & Gilinsky, 2005), pues existe gran competencia en los mercados donde opera la empresa (Patel & Cardon, 2010). Las fuentes de capacitación formal están restringidas para las pequeñas empresas (Cardon & Stevens, 2004), no hay un presupuesto para capacitación y desarrollo, aunque el propietario-gerente se da cuenta de que uno de los miembros de su personal necesita capacitación en un área específica, se proporcionará adiestramiento en forma de capacitación en el trabajo, por las limitaciones financieras y la percepción del propietario-gerente sobre el alto costo de la capacitación externa y la disponibilidad de tiempo para dicha actividad, entonces, rara vez apoya e invierte en esta (Werner & Linde, 2012). La capacitación a menudo se percibe como un lujo inasequible que es oneroso a demás por el costo de la improductividad laboral (Kotey & Slade, 2005).

Con respecto a **remuneración** y **beneficios**, las pequeñas empresas en contraposición a las grandes, que establecen salarios y beneficios de manera técnica y agregando atenciones no monetarias; las pequeñas apenas cumplen, y no en todos los casos, con la reglamentación laboral vigente; adicionalmente, las escalas salariales se basan en negociación individual sin tener en cuenta las funciones del cargo (Rodríguez, 2012), así que la asignación de salario es subjetiva y orientada por la intuición y criterios personales del gerente – propietario. Calderón y Álvarez (2006), establecen

que pocas empresas cuentan con mecanismos de reconocimiento. Habitualmente, los criterios para fijar salarios son el promedio del salario ofrecido para el cargo en el sector o actividad y la antigüedad del trabajador en la organización (Calderón y Álvarez, 2006) y como en las otras prácticas, esta se realiza de manera empírica, guiada por el criterio del empresario (Calderón, Mótes, & Tobón, 2004).

Las pequeñas empresas no ofrecen **un plan de carrera**, no tienen planes de carrera formales establecidos. Tampoco una carrera estable ni prometen un ambiente de trabajo relajado (Batreá, 2017). Presentan opciones, si las hay, limitadas para el desarrollo profesional de los trabajadores, las grandes, por el contrario, ostentan opciones de crecimiento profesional y las promociones o ascensos cumplen con criterios técnicos (Rodríguez, 2012). En excepcionales casos en los que se presentan ascensos en las pequeñas empresas, se acude a trabajadores antiguos y ascenso por mérito (Jaramillo, 2005). De la misma manera que en las otras prácticas, en las pocas empresas que tienen en cuenta el plan de carrera, este se realiza de manera informal, empírica y subjetiva. (Calderón y Álvarez, 2006).

CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Contexto y problema de investigación

La investigación en recursos humanos se ha realizado en grandes empresas, en cambio, a pesar del reconocimiento de la importancia de la gestión de recursos humanos para las empresas pequeñas hay poca investigación (Mayson & Barrett, 2006). El Profesor Gregorio Calderón es quien más ha investigado sobre gestión humana en pequeñas empresas en Colombia, y ha indicado que son limitados los estudios sobre gestión de personas en pequeñas empresas.

Las escuelas de administración de empresas colombianas y escuelas de administración de negocios de todo el mundo contemplan en sus programas el área de gestión humana o administración. Los numerosos libros sobre gestión de recursos humanos establecen las prácticas tradicionales de gestión humana orientadas a empresas de gran tamaño, pues se asume como área funcional y staff que apoya la gestión empresarial, sin embargo, para la pequeña empresa no es fácil establecer sistemas de gestión como en las grandes organizaciones por limitaciones en recursos económicos, tecnológicos y de conocimientos sobre administración. Las micro y pequeñas empresas presentan características que las distinguen de las grandes, no solo por el número de trabajadores o activos, sino por la forma de hacer las cosas, de realizar procesos, por sus necesidades y culturas particulares.

Es necesario y se justifica la recopilación y estudio de información sobre cómo se realizan los procesos de gestión humana en las micro y pequeñas empresas, cómo son sus prácticas, para mostrar a los futuros profesionales de la administración de negocios, a los micro y pequeños empresarios y a los gobiernos nacionales, regionales y locales cómo es la realidad de la gestión del recurso humano, en las empresas de su entorno con el objeto de crear sistemas de gestión y específicamente de gestión de recursos humanos que

se adapten a las realidades internas y de entorno que presentan las micro y pequeñas empresas; adicionalmente, la bibliografía internacional indica que hay espacio para investigar y aportar en cuanto a la gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas.

La pregunta de investigación que corresponde a este trabajo es ¿Cuáles son las características de la gestión de recursos humanos en empresas de tamaño micro y pequeñas del corredor industrial de Boyacá?

Este trabajo aporta en la consolidación de información acerca de la forma como se realizan los procesos de gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas, contribuyendo a la generación de conocimiento en la disciplina. Esta investigación permite abordar las prácticas de gestión humana inspeccionando acerca del criterio que tienen los directivos y empresarios de las organizaciones para aplicarlas, así como la apreciación que los colaboradores o trabajadores tienen acerca de las mismas. El objetivo es determinar las características de las prácticas de gestión humana en las empresas objeto de estudio. El objeto de estudio son los procesos de gestión humana que formal o informalmente realiza toda empresa reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación del desempeño y remuneración.

Metodología

El enfoque de la investigación es cualitativo¹. El instrumento de recolección de información es la entrevista a profundidad con guía, para identificar las características de las prácticas de gestión humana en micro y pequeñas empresas del corredor industrial del departamento de Boyacá, considerando el criterio de los directivos y encargados de la gestión del recurso humano en las empresas y la percepción del trabajador acerca de las mismas. Este estudio es descriptivo e interpretativo debido a que particulariza o caracteriza las prácticas de la gestión de recursos humanos. Para establecer las características de los procesos de administración del personal se obtiene información con entrevistas cara a cara, con preguntas abiertas, usando el proceso inductivo, sin embargo, también manifiesta procesos deductivos al comparar las prácticas de gestión humana en empresas micro y pequeñas con referentes teóricos, pese a que no se busca validar teorías, se pretende comparar el conocimiento sistematizado con la práctica.

1 El diseño cualitativo es apropiado cuando el investigador quiere estudiar un fenómeno en su entorno natural.

Objeto de estudio: Las prácticas estudiadas fueron las tradicionales que formal o informalmente se realizan en todas las empresas (Calderón y Álvarez, 2006): Vinculación al trabajo (Reclutamiento y selección), formación y entrenamiento, remuneración, evaluación del desempeño y plan de carrera, además se tienen en cuenta la Inducción, desvinculación y descripción y análisis de cargos, las primeras por ser consideradas como prácticas que todas las empresas ejecutan y la tercera por ser la base fundamental del sistema de gestión humana. Las prácticas de gestión humana analizadas son tratadas como actividades rutinarias realizadas por los encargados del recurso humano y las personas que participan como colaboradores en las organizaciones.

Unidades de análisis: Microempresas del corredor industrial de Boyacá. Gerentes – empresarios o encargados de la gestión del recurso humano en las unidades empresariales y trabajadores de las empresas. Para establecer las empresas objeto de estudio, fueron revisadas las bases de datos de las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso, obteniendo información sobre empresas ubicadas en estas ciudades.

Muestra cualitativa: Para esta investigación se seleccionarán empresas por muestreo no probabilístico, criterio del investigador con las siguientes características: por lo menos 3 años en el mercado y que hubiesen renovado registro mercantil en el último año, debido a que se suponen activas por la renovación de registro, además que lleven varios años en el mercado indica que están consolidadas o en proceso. En estudios cualitativos el aspecto probabilístico de la muestra no es importante, pues el interés no es la generalización de resultados; se espera entender el fenómeno estudiado (procesos de gestión humana en micro y pequeñas empresas), buscando profundidad y calidad en la información obtenida (Hernández, Fenández, & Baptista, 2006; Creswell, 2013).

Se realizó entrevista a 171 encargados de la gestión de recurso humano, ordinariamente a gerentes – propietarios de micro y pequeñas empresas de Boyacá en actividades como la fabricación y distribución de artículos de cuero, minería de carbón, salud, software, inmobiliario, comercio de electrodomésticos, ferreterías, supermercados y almacenes de cadena, comercio de automotores y autopartes, textiles, equipo óptico y papelerías. El total de gerentes o encargados de prácticas de gestión humana entrevistados y empresas estudiadas fue 171, 143 microempresas (de 1 a 10 trabajadores), y 28 pequeñas empresas (de 11 a 50 trabajadores) (Ley 590 de 2000). El número de trabajadores entrevistados en las 171 empresas fue de 276. El análisis de información se realizó con la ayuda de Atlas ti 6.0

que facilitó el razonamiento textual de los datos recopilados, actividad que se desarrolló a medida que se obtenía información.

Instrumentos de recolección de información: Las guías de entrevista fueron diseñadas por los grupos de investigación Inntec y Gerencia del Valor y finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, fueron revisados por dos conocedores de los procesos de gestión humana, teniendo en cuenta las prácticas de gestión humana y que se aplicaron a trabajadores y empleadores. La guía de entrevista presentó preguntas abiertas, que indagaban sobre las prácticas de gestión humana, cuyo lenguaje fue modificado, de acuerdo con cada caso particular, para lograr que los entrevistados comprendieran la pregunta y que no utilizaran lenguaje técnico de gestión humana, a menos que saliera de sí mismos. Se indagó sobre ¿cómo es el proceso (cada una de las prácticas)? ¿Cuáles son los criterios para realizarlo? ¿Cuál es el objetivo o para qué lo realizan? ¿Se realiza alguna evaluación del proceso?

Previamente se realizó prueba piloto en 5 organizaciones para verificar que las preguntas fueran bien comprendidas y las respuestas orientadas a responder los interrogantes, de hecho, cada entrevista realizada fue una prueba para mejorar la siguiente. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior evaluación e interpretación.

Fuentes de información: Por ser un estudio de campo las fuentes fueron primarias con entrevistas y fuentes secundarias para la construcción del referente teórico acerca de gestión del recurso humano. Las entrevistas fueron realizadas durante los años 2014, 2015 y 2016. La información fue recopilada por estudiantes de los dos últimos semestres de la Escuela de Administración de Empresas de Tunja, quienes ya conocían el sistema de gestión humana y sus subsistemas y procesos, y se capacitaron previamente en cuanto al sentido y objetivos de la investigación cualitativa y sus instrumentos, entrevista, lenguaje corporal, se realizaron juegos de roll y algunos empresarios permitieron que un grupo observara el proceso de entrevista, posteriormente los estudiantes que ya habían realizado entrevistas narraron su experiencia a otros.

RESULTADOS

En primer lugar, se presentan los resultados de acuerdo con los procesos de gestión de recursos, se muestra el análisis de información de gerentes o encargados de gestión humana en las empresas y enseguida el análisis de la información recopilada de los trabajadores o colaboradores. Las empresas fueron numeradas de la 1 a la 171. (E1, E2, E3, etc.), y corresponde a la entrevista al empresario o encargado de la gestión del recurso humano. Se entrevistaron 1 o 2 trabajadores de cada empresa, el número de entrevistas a trabajadores fue 276 numeradas de 1 a 276 (T1, T2, T3, T4, etc.).

Descripción y análisis de cargos

Encargados del área de recurso humano

De acuerdo con la información suministrada por los gerentes o encargados del área de gestión humana, la mayoría de las empresas no cuenta con un documento que especifique la descripción y requisitos del cargo. Muestran falta de conocimiento acerca del tema, tienden a confundirlo con otros documentos, por lo general con el contrato de trabajo pues en este se estipulan las funciones que debe realizar el colaborador. Los gerentes y encargados de los procesos de recurso humano, indican que la explicación de las funciones y actividades que el trabajador debe realizar en el cargo, se hace de manera verbal y normalmente en el periodo de inducción. "... yo les hago una inducción cuando entran y les voy enseñando todos los días así, pero por escrito no hay" (E35), "No. No tenemos nada de eso documentado, solo les damos una charla sobre las funciones o sobre lo que tienen que hacer" (E63).

Aunque la mayoría de gerentes muestra poco interés, algunos expresaron la intención por construir un documento con la descripción y análisis de cargos. Los empresarios consideran que es un tema de poca importancia, que no es aplicable, especialmente para las microempresas, debido a la baja cantidad de trabajadores, piensan que este proceso es para empresas con mayor número de colaboradores. "...la empresa no cuenta con este tipo de documentación porque creo que es para empresas más grandes..."

no creemos que sea indispensable o necesario” (E103), “no porque aquí manejamos muy poco personal” (E63).

Para algunos encargados de la gestión de recursos humanos, la descripción y análisis del cargo no es necesario, puesto que los trabajadores ya conocen sus funciones por la inducción recibida, por la rutina o porque uno de los requisitos para selección es que ya tengan experiencia en el trabajo a desempeñar. Los empresarios valoran la experiencia previa del empleado, de esta manera el trabajo de indicar las funciones o tareas es más sencillo para el empresario. “Escrito no, cuando el trabajador llega por lo general se contrata gente ya que tenga conocimiento y venga con sus certificaciones... entonces ellos ya saben cómo es más o menos la dinámica, simplemente se les hace una pequeña inducción de la función a realizar.... ellos ya saben... tienen experiencia...” (E33).

La existencia de un sistema de gestión de calidad es un factor determinante en la formalización y documentación de los procesos. Cuando, por exigencia del mercado, las empresas deben implementar sistemas de calidad es necesario que los procesos de gestión de recurso humano sean explícitos en un documento, así que necesariamente existe descripción y análisis de cargos. “... en el sistema de gestión de calidad que tenemos implementado, se evaluaron y se implementaron nueve procesos totales de la empresa, dentro de esos nueve procesos, uno que se llama recursos humanos... tenemos documentación y formatos establecidos para eso, entonces lo primero que se hace o que se hizo fue la descripción del cargo, verificación de competencias...” (E12).

Cuando en la pequeña empresa existe descripción y análisis de cargos, este documento es presentado a los trabajadores cuando ingresan a la empresa después de haber sido seleccionados “...este es un documento que cada vez que llega un empleado nuevo, se le presenta con el fin de que él lo lea lo analice y tenga en cuenta cuales son los pasos a seguir...” (E73). Las empresas cuyas sedes son sucursales no tienen el control directo sobre el mencionado documento ya que éste es establecido por las oficinas principales. “Sí. Se encuentra en la sede principal, sin embargo, cuando nosotros ingresamos se nos entrega ese manual; se nos entrega la función de cada cargo” (E45). La documentación de este proceso generalmente es realizada para todos los cargos.

Colaboradores

De acuerdo con la información obtenida de trabajadores, la mayoría de las empresas no tienen descripción y análisis de cargos, lo cual concuerda con los datos obtenidos de los encargados de recursos humanos "... no, aquí si te contratan te dicen vas a cargar y vender, pero así que especifique tu cargo no" (T4), "Pues la verdad que nunca he visto un documento... Cuando entre a laborar nos dijeron cuáles eran las funciones, pero muy someramente..." (T220), "... me dijeron verbalmente que era lo que debía hacer (T22). "... cada quien sabe que le corresponde hacer lo que es en área de ventas hacemos todos lo mismo" (T3). Es muy frecuente que los colaboradores se enteren de sus funciones de manera verbal durante la inducción que reciben cuando ingresan a trabajar en la empresa "Cuando entramos a trabajar cada uno nos dieron capacitación, escrito nada..." (T37).

En muy pocas empresas los trabajadores tienen conocimiento sobre descripción y análisis de cargos. La mayoría de colaboradores, al igual que los encargados del área, también lo relacionan con el contrato de trabajo y reglamento interno de trabajo. "Sí... consta de una cartelera y un reglamento interno de trabajo con todo como se le debe pagar al empleado y todo lo que es de ley, manual de funciones para cada conductor, auxiliar de bodega o jefe de bodega" (T70).

Alrededor del 24% de los colaboradores entrevistados afirma que cuentan con descripción y análisis de cargos e indican que lo conocen en el momento en que ingresan a la empresa "Sí, cada área o cada actividad tiene su manual asignado, en el caso de la descripción de cargos tenemos un manual de cargos donde se especifica el objetivo del cargo, las características, las responsabilidades y... básicamente al final el perfil de cada cargo" (T113). "Sí, al momento de iniciar a labor se explican las funciones y el cargo que va a desempeñar..." (T96).

Reclutamiento de personal

Encargados del área de recurso humano

Casi la totalidad de las empresas utilizan el reclutamiento externo y el medio más común es la referencia o recomendación hecha en la mayoría de los casos por los mismos empleados, recomiendan a familiares y conocidos, algunas de las razones expuestas es que estas personas referidas son de confianza o ya conocen del oficio o han trabajado en el sector al cual

pertenece la empresa que hace reclutamiento. “Porque la gente conoce al tipo de persona que está recomendando, es mejor vincular a una persona que alguien recomiende, que sepa que es una persona honesta, porque ese es un valor que para nosotros es importante” (E13); “por lo práctico, primero debemos encontrar personas que estén dentro del sector ...” (E24). El aviso en el establecimiento es el segundo medio, en orden de preferencia, para reclutar a sus trabajadores, seguido por el SENA, avisos en el periódico, bolsas de empleo, en menor medida por medio de empresas de trabajo temporal y avisos en la radio.

La mayoría de las empresas no utilizan un solo medio de reclutamiento, los combinan, generalmente la recomendación y el aviso en el establecimiento. Las empresas tienen en cuenta el tipo de cargo para el que se está haciendo el proceso de reclutamiento “nosotros manejamos convocatorias por internet, por Computrabajo cuando es convocatoria para el área administrativa, cuando estamos hablando de cobradores y asesores comerciales por lo general ponemos avisos en el punto en el de arriba y acá...por lo general trabajamos con personas conocidas ...” (E21).

Para las empresas que poseen la descripción y análisis de cargos es sencillo realizar una convocatoria, pues ya están definidos los requisitos del cargo, adicionalmente las normas de gestión de calidad incluyen éste proceso. “Generalmente se genera la vacante, ya están definidos los requisitos, la experiencia, las habilidades técnicas, lo que se hace es publicar en medios masivos: prensa, internet” (E55), “nosotros nos basamos por un registro que manejamos por el sistema de gestión de calidad, con proceso llamado “solicitud requerimiento de personal” “...en ese requerimiento de personal decimos para que es, para que área, con el nombre del cargo y con las observaciones para tener en cuenta si es por remplazo si es por incapacidad u otro motivo” (E21).

El reclutamiento interno, relacionado también con el plan de carrera, es realizado en pocas empresas, aduciendo que algunos perfiles son difíciles de conseguir en el entorno y que van capacitando a la gente de tal manera que puedan acceder a otro cargo. En cuanto a la evaluación del proceso de reclutamiento de personal, la gran mayoría no se evalúa el proceso, no tienen en cuenta sus costos y la efectividad en la realización de la convocatoria, consideran que el mecanismo que utilizan es eficiente y están satisfechos con el mismo, no hay conciencia sobre la necesidad de controlar la aplicación de recursos en el reclutamiento. “no hay un proceso de evaluación... el mecanismo funciona”. (E62).

Colaboradores

Según los trabajadores el medio de reclutamiento que más utilizan en las empresas es la recomendación, voz a voz, o las referencias, por lo general, les encarga a los mismos trabajadores dar a conocer a familiares y amigos la existencia de la vacante. Los colaboradores manifiestan que el deseo de los gerentes es tener en la empresa personas de confianza, que ya tengan experiencia y que conozcan del trabajo o del sector, esto ratifica lo dicho por los gerentes. Es muy común que el gerente, dueño de empresa se encargue del reclutamiento y tenga en cuenta familiares y amigos “Son conocidos del jefe, él los trae y los contrata” (T96).

En cuanto a medios de reclutamiento, no se encuentra mayor diferencia con lo dicho por los encargados, los empleados mencionan bolsas de empleo, anuncios en la radio, SENA y en menor cantidades empresas temporales y universidades. Cuando se les pregunta a los trabajadores cual es la percepción que tienen sobre el reclutamiento de personal realizado por su empresa cerca del 57% considera que está bien hecho, a través de las recomendaciones, los avisos en el establecimiento, en la prensa, entre otros y son efectivos según su criterio “Me parece que es bueno, porque el jefe ya tiene más o menos idea de quién es la persona, se cumple con el perfil que necesita, y conoce más su hoja de vida” (T8), “Creo que está bien ya que la idea es esa darle trabajo a la misma gente, familiares...” (T46).

Los que consideran que el proceso es deficiente, piensan que no se tienen muy en cuenta las competencias de las personas, sino el criterio del jefe, además, mencionan que se deberían utilizar otros medios para dar oportunidad a personas con más preparación, a personas diferentes “Pues en sí para mí no es muy buena, porque pueden llegar muchas hojas de vida... y se le puede dar el cargo al que el jefe conoce o el vecino que conoce que a veces ni siquiera ha dejado la hoja de vida...entonces todas esas hojas de vida que se recogieron a ninguno le va a salir y entre esas hojas de vida pueden haber personas más capacitadas pero no se tienen en cuenta” (T1).

Selección de personal

Encargados del área de recurso humano

El proceso de selección descrito por los gerentes o encargados del área de gestión humana varía en grado, de acuerdo al grado complejidad y

depende del tamaño de la empresa, si es más grande es más completo y complejo. En la mayoría (micro empresas) prevalece un proceso sencillo, luego de la recepción de las hojas de vida se realiza una preselección de las mismas, en donde se verifican los datos del aspirante como las referencias, la experiencia, entre otros. Después se procede a la aplicación de los instrumentos previamente establecidos por la empresa que por lo general es una entrevista no estructurada.

Normalmente hay periodo de prueba, su duración va desde dos días hasta los dos meses “se trae la hoja de vida, se le piden recomendaciones, se le hace una entrevista y se le deja un tiempo de prueba que es alrededor de dos meses, tiempo en el que cual se evalúa el desempeño y se toma una decisión final” (E123), “Pues básicamente es sencillo, se busca a la persona que tiene más trayectoria, que ha tenido más experiencia, esta información está en hoja de vida, después se le llama y se le hace una pequeña entrevista y de ahí se hace un balance y se escoge al personal” (E33). La observación e interacción con el aspirante en el momento de la entrevista y después en el periodo de prueba son útiles para identificar las características que desean hallar en el trabajador “en la entrevista se verifican los datos. ... Se observa la actitud de la persona aspirante y la experiencia y sobre todo la actitud frente al trabajo” (E164).

Asimismo, se encuentran empresas con un proceso de selección más riguroso y estructurado con mayor nivel de formalización en los procesos de gestión, por lo general son sucursales o establecimientos de comercio de organizaciones medianas o grandes que están presentes en varias ciudades del país y tienen procesos de gestión humana sistematizada y aplicable a toda la empresa. “... lo primero que se hace es la validación de la información de hoja de vida, de ahí pasan unas personas a ser los preseleccionados, después hacemos una matriz de selección en la que se le asigna un porcentaje un peso a cada criterio, comenzamos a evaluar, con el mismo proceso, hacemos revisión de referencias y visitas domiciliarias. Hacemos la entrevista a profundidad para la aplicación de pruebas psicotécnicas y de *Assessment* y la prueba técnica. Y sobre todos esos criterios tomamos una decisión basados en el puntaje obtenido” (E49); “se inicia el proceso de selección más o menos dura tres meses, son seis etapas, ya en la última se dejan los tres candidatos opcionados y viene el personal administrativo, gerencia general, gerencia financiera, gerencia de recursos humanos y hace la selección del candidato que va a quedar en el cargo” (E55).

En empresas, donde los procesos de gestión humana son formales, se parte de un perfil pre establecido para cada cargo, incorporando no solo la entrevista sino también pruebas psicotécnicas, pruebas de simulación, pruebas psicológicas “primero se observa el perfil de la persona, segundo se hace un seguimiento de toda la parte laboral, la experiencia laboral que la persona coloca en su hoja de vida, se contrasta también con la parte de referencias personales, y después se traen a una prueba técnica dependiendo el cargo y una prueba psicológica que ya está establecida” (E170). En algunos casos se usa polígrafo, visita domiciliaria y pruebas físicas.

Es necesario mencionar que el proceso de selección se realiza en muchas de las empresas del estudio de una manera diferente dependiendo del cargo, el proceso se hace teniendo en cuenta los requerimientos específicos para cada uno de los cargos que por lo general están entre el área comercial o ventas y el área directiva, “depende del cargo entonces en cada cargo tiene un perfil, no es lo mismo evaluar a un trabajador de cobranza que evaluar a un asesor comercial o un coordinador. Si es administrativo mínimo debe tener una titulación, experiencia, si es un auxiliar debe tener servicio al cliente si es un asesor debe tener experiencia en ventas... se le mide capacidades, conocimientos, estudios realizados y a veces la experiencia dependiendo del cargo” (E30).

En algunos casos el proceso se deja en manos de la oficina principal, que está en otras ciudades. “aquí se hacen las solicitudes, aquí llegan las hojas de vida y nosotros llevamos esas hojas de vida al departamento de recursos humanos, ellos son los que hacen la selección” (E28), otra modalidad es tercerizar el proceso a través de empresas de servicios temporales que se encargan, con la solicitud y el perfil suministrado por la empresa, de realizar todo el proceso de selección de personal “se maneja en San Gil, que es la principal. El reclutamiento se hace por medio de la temporal, donde se envía la solicitud de la necesidad de un trabajador y el perfil para este y luego se hacen las entrevistas y las evaluaciones psicolaborales con un psicólogo y se decide el más apto para el cargo” (E29).

El instrumento más utilizado para selección de personal es la entrevista, que se realiza con el propósito de conocer al aspirante, su actitud, experiencia, aspectos de su personalidad, verificar datos y referencias personales, entre otros. Por lo general, la entrevista que se hace es informal y no estructurada, “una entrevista, porque se tiene casi la certeza de quien se va a contratar y más o menos uno sabe qué tipo de persona es, y si existen dudas sobre algún dato de la hoja de vida pues se pregunta directamente” (E61). En

algunas pocas empresas (las de mayor tamaño) esta entrevista es hecha con un grado de formalidad mayor y con formatos y guías ya establecidos.

La entrevista es el medio más eficiente para verificar la información que los encargados del área consideran pertinente “el hecho de poder conversar con el aspirante, de preguntarles sus intereses sus objetivos, sus deseos, sus aspiraciones, uno ahí evalúa la parte interna del trabajador” (E13), “la entrevista es la manera de familiarizarse, observar las reacciones de las personas, ver que tanto interés puede manifestar” (E24).

El uso de técnicas de selección de personal depende del cargo y sus especificaciones, aunque no las tengan por escrito, el gerente sabe qué quiere, “Depende de lo que el trabajador debe hacer, para algunos cargos como el cargo operario, a nosotros nos interesa mucho conocer aspectos sobre sincronización visual-manual como movimientos gruesos, movilidad gruesa, pero nos interesa también saber cómo entiende las ordenes, entonces eso en la entrevista para mi es fundamental. Hago unas preguntas sobre comprensión de una orden oral y trato de que la desarrollen. Cuando se trata de personal para que conduzcan vehículos, por ejemplo, en el cual no se requieren habilidades específicas matemáticas, si nos interesa mucho si por lo menos sabe escribir o interpretar un número que se le dicte...” (E9).

Los criterios en los que se basan los encargados de la función de recurso humano para realizar la selección de personal se pueden agrupar en orden descendente en tres grupos teniendo en cuenta la cantidad de respuestas obtenidas para cada uno: integridad personal, experiencia y formación. Cada empresa hace una combinación diferente para seleccionar su personal. El aspecto de integridad personal, tiene en cuenta honradez, responsabilidad, gusto y compromiso por el trabajo, actitud, disposición, ganas de trabajar, puntualidad, contexto o vida familiar, capacidad para relacionarse, presentación personal, y sectores como el de construcción, donde requieren fuerza corporal para la realización de algunas tareas tienen en cuenta aspectos físicos.

Para ciertas empresas es importante el proyecto de vida, aspiraciones personales, profesionales y laborales de los candidatos. “...Pues aparte de su experiencia laboral, presentación, que sean puntuales..., su presentación personal es muy importante... eso dice mucho de una persona” (E2), “Miramos que sea una persona responsable y honesta, porque aquí se manejan inventarios, plata... entonces hay que estar pendiente de eso, y el cumplimiento y compromiso que tenga con el trabajo...” (E67).

En segundo lugar, después de aspectos personales (comportamiento, valores), está la experiencia que es un factor obligatorio, “El nivel de Estudios, la experiencia, si tiene experiencia en ventas del mercado automotriz” (E52), “... lo principal acá en el almacén es la actitud y las ganas que le tengas para el puesto, simplemente lo que exigimos es la hoja de vida y que tenga un poco de experiencia en el campo de las ventas” (E 55). En tercer lugar, está la formación académica de los aspirantes, esto depende del cargo. “Para nosotros... hablemos de la parte técnica, un nivel académico nos parece que es algo muy bueno; porque es una persona que más que cualquier cosa es una persona fácil de formar y adecuar a nuestro grupo de trabajo...” (E51). Por lo general se encuentra en muchas empresas la combinación de estos tres aspectos (valores, experiencia y formación), pero es más frecuente que se inclinen por los dos primeros, es decir, cualidades o valores personales y la experiencia que el candidato pueda tener en determinado sector.

En cuanto a la evaluación del proceso de selección de personal en la mayoría de empresas no se realiza “hasta el momento no hemos evaluado esa parte, desde que estamos aquí lo hemos venido haciendo de esta forma” (E34), “No se evalúa pues siempre hacemos de la misma forma para seleccionar a nuestros empleados y pues nos parece que es la más adecuada, casi nunca cambiamos ese método, siempre es igual para todos los que entren a trabajar acá” (E35).

En las empresas que realizan evaluación del proceso de selección de personal, algunas dicen hacerlo de manera formal y otras informalmente. En algunos casos cuando se manifiesta evaluar el proceso, están haciendo referencia a los que tiene que ver con la normatividad laboral y de seguridad social, pero no está dentro de su imaginario evaluar el proceso. “Todos los procesos de la empresa, en lo que corresponde al área de recursos humanos, son evaluados anualmente por nosotros mismos, tenemos unos formatos de evaluación en el cual miramos cumplimiento, por ejemplo, cumplimiento de los procesos legales en la vinculación del personal, ahí mencionamos si fue afiliado oportunamente a la EPS, a la AFP, Comfaboy, etc. También evaluamos si está la documentación completa dentro del folder para efectos de poder hacer algún tipo de consulta, si hubo o no hubo visita domiciliaria y eso nos da unos puntajes para saber cómo estamos nosotros respondiendo dentro del proceso de selección” (E9).

Otros que afirman evaluar el proceso, no tienen criterios de valuación. “si porque yo mismo estoy haciendo el proceso de reclutamiento y el proceso de selección entonces yo estoy verificando que sea de la manera más

correcta” (E18), “si...si la persona responde, si está dispuesta a aprender y de los resultados que se obtengan ya sea en el área de ventas, auxiliar o administrador” (E31), “Sí, pues vamos aprendiendo de las experiencias que vamos teniendo y vamos mejorando” (E33).

Colaboradores.

No se encuentra mayor diferencia en el proceso de selección descrito por los encargados y lo que dicen los trabajadores, por lo general se realiza la preselección de hojas de vida (30%) en donde evalúan principalmente la experiencia del trabajador y referencias laborales, luego se realiza una entrevista, hecha por el dueño, gerente o encargado de la gestión humana, y por último el aspirante es sometido a un periodo de prueba. Los colaboradores afirman que se realiza entrevista en donde verifican las competencias, destrezas o experiencia para desarrollar funciones en el puesto de trabajo, “Pues el jefe le hace una entrevista y ya” (T105), “Primero se hace una conversación con la persona, para saber cómo es su personalidad, también ver la experiencia que tenga, si tiene manejo en compras y ventas y que no tenga ningún tipo de limitación física, porque ellos tienen que cargar y utilizan elementos para llevar la mercancía...” (T18), “Lo que yo he visto es que siempre llega una persona que sea recomendada y le hacen la entrevista y listo ese se queda con el puesto” (T207).

Pocas empresas emplean pruebas psicotécnicas (11%), psicológicas, exámenes médicos, visita domiciliaria, polígrafo. “bueno realizan la convocatoria, después hacen las entrevistas. La psicóloga es la hija del dueño entonces ella hace las entrevistas... No es como otras empresas aquí le hacen una excelente entrevista y pruebas psicotécnicas” (T76). Algunas empresas realizan visita domiciliaria especialmente las que comercializan vehículos nuevos.

Al preguntar por los criterios de selección a los colaboradores, corroboran la información obtenida de los encargados de gestión humana. Los valores, capacidades y habilidades inherentes al desarrollo de las funciones son importantes. El 39% de los trabajadores mencionan aspectos como responsabilidad, buen desempeño, ganas de trabajar, habilidad disposición para realizar el trabajo, honestidad, presentación personal, capacidad y disposición para el aprendizaje, y en menos casos la buena expresión, relaciones interpersonales, capacidad de comunicación puntualidad “la responsabilidad, la puntualidad, las ganas de trabajar” (T41). En sectores

como el comercio de artículos para construcción se tiene en cuenta la buena salud “Que desde que tenga buena salud, o sea que pueda cargar cajas, que no tenga ninguna deficiencia física” (T19), “Competitividad, trabajo, desempeño, las ganas pues que le ponga al trabajo” (T58).

El 37% de los trabajadores consideran que la experiencia es el factor imprescindible para ser seleccionado. La formación no es tan importante, de acuerdo con los trabajadores, para ellos, se tiene en cuenta, pero no en todos los casos y no tiene tanto peso en el proceso de selección. Solamente un pequeño grupo de trabajadores manifestó que se tuvo presente el perfil establecido para definir criterios de selección (empresas con descripción y análisis de cargos) o que se realizaron pruebas técnicas.

Inducción

Encargados del área de recurso humano

El proceso de inducción es un proceso que se da en cada empresa de forma particular, rara vez se encuentran dos empresas en las que se realice de igual manera, ya que cada una desarrolla una serie de pasos en unas más estructurados y organizados que en otras, pero cada empresa tiene clara la forma de incorporar al nuevo trabajador, no solo al puesto de trabajo sino a la empresa, es así, que algunas desde esta etapa (aunque no lo mencionan explícitamente) trabajan en crear en el trabajador una buena imagen de la empresa.

Se pueden identificar dos tipos de información en las respuestas obtenidas de los encargados de gestión humana de las empresas de mayor tamaño. En primer lugar, y aunque no es lo más común, se realiza una presentación de la información básica de los antecedentes de la empresa al nuevo trabajador, en donde se incluyen elementos como historia, organigrama, plataforma estratégica, políticas, valores (como el valor y la importancia del trabajo en equipo), normas de calidad, reglamento interno y cultura organizacional. En un número menor de casos se explica al trabajador lo referente descripción del cargo a través de documentos escritos. Un segundo tipo de información identificada en el proceso, es la preparación operativa para el desempeño específico del cargo, ya para el trabajo práctico. La mayoría de las empresas solo realizan inducción en este sentido y no mencionan elementos del primer tipo de información.

Aunque informalmente los gerentes o persona encargada de la inducción suministra, al nuevo colaborador, información que tiene que ver con la

cultura y las relaciones interpersonales en la organización “Normalmente a nivel de operario no hacemos la presentación por motivo de seguridad pero cuando es administrativo se presenta, se les da el record de capacitación, se les explica en qué área va a trabajar y se les ubica dentro del contexto de la empresa, desde donde están los baños, donde están las cafeterías y cuáles son nuestras costumbres internas, como nos llaman a cada uno de nosotros, si nos llaman por doctor, o si nos llaman simplemente por el nombre o simplemente con el Don o Señorita o Señor; eso para que él no vaya a desentonar con la organización sino que sienta que está actuando dentro de un medio ya conocido” (E9).

La inducción al nuevo empleado se realiza mediante charlas y en algunos casos capacitaciones, espacio en el que se dan a conocer varios aspectos relevantes para el correcto desempeño de sus funciones, tales como instalaciones de la empresa, manejo y ubicación de máquinas (si existen), ventas, atención al cliente entre otros. Algunas empresas en esta fase se valen también de material escrito como manuales para que el nuevo empleado conozca el portafolio de productos que la empresa ofrece y facilitar su aprendizaje.

En algunas empresas presentan al nuevo colaborador a los compañeros y diferentes áreas de la empresa. En numerosos casos la inducción se deja en manos de los empleados antiguos, ya que la administración o gerencia delega en ellos la responsabilidad de proporcionar la información necesaria acerca de productos, su ubicación u organización dentro de la empresa o establecimiento. “Realmente la empresa no tiene un proceso de inducción como tal, sencillamente los trabajadores antiguos son los encargados de enseñar todas las labores a las personas que llegan a ocupar cargos” (E3), intervienen también en orden descendente el gerente o administrador, el jefe de área y personas calificadas con conocimientos específicos “Lo realiza una persona calificada...” (E96).

Algunas empresas no realizan como tal un proceso de inducción ya que confían en la experiencia con la que venga el trabajador, por eso la importancia de la experiencia en los criterios de selección. En otros casos (aunque en menos cantidad), no se reconoce un proceso de inducción, sino que el trabajador va aprendiendo dentro de sus funciones en el periodo de prueba “la inducción se hace dentro del mes de prueba” (E25).

Otra manera de analizar la forma en que se da el proceso de inducción es el grado de formalidad. Se encuentran inducciones formales e informales y unas más extensas que otras. Es aquí en donde se encuentra que la gran

mayoría no tiene formalizado un proceso y las empresas que si lo realizan hacen uso de la combinación de elementos mencionados con anterioridad (orientación a lo cultural y estratégico, además orientación a entrenamiento para lo operativo), “bueno el proceso de inducción casi siempre lo hago yo en la primera fase que es hacerle una presentación general de la empresa con reseña histórica, vemos algunas fotos de cómo era la empresa hace algunos años y la contrastamos en cómo va la empresa... luego entramos nosotros a hacer una inducción sobre riesgos ocupacionales en el cual se le exponen los riesgos generales de la empresa de carácter ocupacional y específicamente se le exponen también los riesgos ocupacionales en el cargo el cual se va a desempeñar. Una vez se finalizan estos dos procesos, mi secretaria va y presenta a la persona seleccionada a las diferentes áreas cuando es pertinente” (E9).

Colaboradores

Los colaboradores indican que se ofrece información operativa y no brindan información acerca de la organización “... la encargada del almacén y la colaboradora, en una semana nos dicen los precios, de pronto, las promociones que uno tenga para mantener las ventas... porque hay gente que viene sin experiencia entonces toca darle la oportunidad” (T149), “es algo muy sencillo, eso nos toca prácticamente a los antiguos decirle a la persona nueva, tiene que aprenderse todo lo relacionado con los productos que se comercializan” (T1).

Las respuestas de empleadores y trabajadores son muy similares en lo referente a la formalización de la inducción. La mayoría siguen un proceso informal, no estructurado, la participación de los empleados antiguos es activa pues ya tienen conocimiento tanto de las labores, productos y precios; ellos son delegados para enseñar al nuevo trabajador, esto se da en casi todos los subsectores estudiados, “digamos los antiguos que llevan más tiempo son los que casi le dan la inducción a los nuevos que llegan” (T40); la inducción es dada también dependiendo del cargo o área al que ingrese la persona y dependiendo de la complejidad del trabajo que vaya a realizar “para los vendedores sí, pero a los de la bodega no, simplemente uno entra a trabajar a cargar cajas y entregar pedido” (T2).

Dependiendo del área hay una persona específica para dar la inducción, el mismo gerente da la inducción correspondiente a aspectos generales de la empresa y la parte operativa el encargado del área. Los trabajadores también indican que no se realiza inducción, pues se contratan personas

con experiencia. “Se contratan personas que ya tengan experiencia y de resto solamente donde están las cosas y como conseguirlas, trabajos que nos llegan pues entre compañeros nos ayudamos” (T96).

Varios trabajadores coinciden en afirmar que la inducción se va dando a medida que se vayan presentando las diversas situaciones y problemas inherentes al cargo. El grado de informalidad en algunos casos es bastante alto y refleja la falta de preparación del dueño de la empresa en manejo del personal “con ese patrón que tenemos es una inducción muy tremenda no simplemente llega uno les enseña les dice hay que hacer esto hay que cuadrar el rollo cuadrar la nevera..., hay viene este chino, mire a ver, que lo pone a hacer, esa es la inducción...” (T103).

Evaluación de Desempeño

Encargados de la gestión de recurso humano.

En casi la totalidad de las empresas, según los encargados de la administración de personas, se realiza algún tipo de evaluación de desempeño, aunque en sumayoría, es informal teniendo en cuenta los criterios que miden periódicamente el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Los parámetros más comunes, son los resultados, “sí, la evaluación es constante, en ventas de acuerdo al promedio de ventas y en cartera de acuerdo a los recaudos y efectividad en la atención al cliente” (E28). Para otros cargos distintos a ventas, se verifica puntualidad y cumplimiento de tareas asignadas “generalmente se maneja en corte de un mes y se verifica el desempeño del empleado en ese periodo se verifica pues dependiendo: puntualidad, rendimiento en sus labores, por ejemplo, en el caso de personas encargadas de ventas se hace mucho más fácil de verlos porque ellos manejan el tope de ventas si cumplió ventas” (E45).

Otro medio para realizar evaluación de desempeño es la observación e identificación de fallas. “...para cuando hay falencias, cuando uno ve que están fallando en la atención o en alguna de las funciones que tiene que desempeñar, la evaluación se está haciendo con mucha regularidad” (E39). En algunas empresas con algún grado de sistematización del proceso de evaluación del desempeño se hace con la ayuda de software, que permite tener un control directo del rendimiento de sus trabajadores “sí, se evalúa por medio del sistema, yo les tengo a ellos unos formatos, entonces digamos se miden ventas cada mes, los créditos versus presupuestos miramos si

cumplen, todos estos formatos ellos me los tienen que diligenciar en el computador que tiene cada uno” (E31).

Aunque son pocas las empresas que manifiestan tener estructurado el proceso, lo realizan acercándose a la evaluación por objetivos donde hay participación del evaluado, sin embargo, en la mayoría de empresas que manifiestan tener el proceso de manera sistemática, se realiza evaluación del jefe hacia subalternos, en ningún caso hay evaluación del subalterno al jefe “... Hasta ahora la evaluación del desempeño se ha basado en comités interdisciplinarios en la que nos reunimos todos a evaluar algunos desempeños específicos” (E49).

Se encuentran empresas en donde esta evaluación está orientada por un sistema de gestión de calidad “el manual de gestión de la calidad tiene definidos unos formatos para la evaluación del desempeño, estos resultados son arrojados en cifras y de acuerdo al número se toma la decisión directamente con el gerente de qué hacer con el trabajador” (E29), “existe un formato establecido por el sistema de gestión de calidad, el jefe inmediato lo aplica mensualmente yo hago la parte administrativa lo que hago es llamar a cada persona y hacemos una evaluación” (E24), “Se tiene por el sistema de gestión, se tiene un formato especial en el que cada respuesta da un puntaje, entonces el jefe de área directamente se sienta con el empleado y van leyendo punto por punto, entre el criterio del jefe, dejando también a criterio del empleado como se considera, después de eso se da un puntaje en el que hay rangos regulares, buenos, excelentes y se socializa con el empleado” (E12).

La evaluación se aplica por lo general por áreas o cargos. “Sí, esa la hace el jefe de área entonces aquí el jefe del área de crédito y cartera evalúa a la auxiliar de crédito y a los asesores de cobranzas, hay un jefe de almacenamiento entonces él se encarga de evaluar a los conductores, a los auxiliares de logística y a los auxiliares de despacho, yo soy la encargada del área comercial entonces yo evalué a los asesores y al área administrativa” (E30).

Cuando se pregunta acerca de los objetivos de la evaluación del desempeño, los encargados manifiestan que se realiza persiguiendo varios objetivos, el más común es medir los resultados de los trabajadores, “para medir exactamente resultados, queremos conocer si las personas están cumpliendo con los que nosotros hemos establecido, si efectivamente las metas se están cumpliendo” (E24), también es útil la evaluación del desempeño para fijar metas “para fijar metas a los empleados”(E56) y en

un caso crear competencia entre los mismos trabajadores “es una forma de crear una sana competencia entre ellos” (E51).

La evaluación del desempeño se utiliza para corregir o mejorar el desempeño operativo de los trabajadores, ya que dependiendo de los resultados se dan bonificaciones “con esa calificación en la quincena se le da la bonificación al mejor, a los dos mejores de la quincena, a la mejor cajera y al mejor surtidor” (E35); se le llama la atención al empleado que no esté rindiendo lo suficiente o para ajustar la cifra de ventas “para fijarle ventas, subir ventas y darles un incentivo” (E56). Se utiliza la evaluación también para crear competencia entre los trabajadores y en algunos casos para decidir sobre la continuidad de la vinculación de los trabajadores con la empresa “para cuando se venza el año automáticamente sigue conmigo esa persona porque es muy buena” (E31)

En algunas empresas, al observar desempeño insuficiente, realizan algún tipo de amonestación como un llamado de atención. “La evaluación se usa para llamar la atención; decirle no me está facturando, porque se presenta que a veces no facturan, entonces toca decirle: usted porque no me facturo, mientras que esta persona me llenó tres talonarios en la semana, dos talonarios en la semana o hasta cuatro en la semana usted no me llenó sino uno, ¿qué está pasando? O ¿porqué no me está vendiendo?” (E22).

Un pequeño grupo de encargados de la gestión del recurso humano dicen realizarla evaluación del desempeño “para mejorar la productividad” (E11) como parte de un mejoramiento continuo “para mejoramiento continuo de nosotros mismos, de las personas que trabajamos acá” (E21) y para determinar las necesidades de capacitación o justificar ascensos “... tenemos esta evaluación porque nos ayuda a determinar quiénes pueden llegar a ser ascendidos o promovidos, podemos también determinar si se necesitan más capacitaciones, el proceso es muy sencillo y es más que todo de observación: quién llega tarde; quién tuvo algún inconveniente; quién de pronto no se entiende bien con los compañeros..., todo esto nos ayuda a determinar las fallas, no solo en el empleado sino a nivel de la organización” (E68).

Un número pequeño de empresas no solo evalúan desempeño, sino que involucran en la evaluación aspectos como valores, relaciones interpersonales, capacidad de relacionarse con clientes y compañeros de trabajo “básicamente desempeño, relaciones interpersonales tanto en su accionar en la empresa, si afectan el clima laboral, en cuanto a lo laboral cumplimientos, llegadas a tiempo, si efectivamente utiliza los elementos de

seguridad” (E24), “pues prácticamente se tiene en cuenta como el factor humano de ellos y de uno, y de acuerdo al cargo que tengan, como lo desempeñan” (E39).

La evaluación de desempeño es realizada por lo general por el jefe inmediato. En otras empresas el administrador es quien se encarga de realizar la evaluación de desempeño. “la evaluación la realiza el administrador” (E34). Las fábricas de los productos comercializados también participan realizando sus propias evaluaciones “directamente la fábrica y nosotros también” (E52). En las demás, la evaluación se realiza por los empresarios-gerentes “yo (propietaria del negocio)” (E58).

En empresas que no realizan ningún tipo de evaluación formal del desempeño indican que no lo consideran necesario, por el tamaño de la empresa. “no se realiza ninguna evaluación de desempeño, porque no se tiene un proceso fijado, ni se ha visto la necesidad (E23); “pues es que son dos trabajadores y mi persona, que soy la que administra, entonces, pues, no veo la necesidad” (E18).

Colaboradores.

El 37% de las respuestas obtenidas de los trabajadores indica que desconocen del tema de evaluación del desempeño: “La verdad no sé, es que como esos ya son trámites administrativos, obviamente como empleado necesariamente maneja lo que tiene que manejar acá y pues entrar en esos temas es un poquito complicado” (T5), “no, la verdad, a mí no me han dicho si trabajo bien, lo que pasa es que los jefes no hablan conmigo, hablan con la otra compañera que es, más o menos, la encargada de acá” (T43).

Otros trabajadores manifiestan que la empresa no los evalúa de ninguna manera “no, porque todavía esto es una empresa empírica” (T196) o consideran que la empresa no lo realiza porque el número de trabajadores es reducido o que dicha evaluación no es necesaria en la empresa “no, por lo que todos trabajamos por igual, todos colaboramos, no me parece que haga falta evaluación del desempeño” (T266). El proceso de evaluación del desempeño es el que presenta la mayor diferencia entre la percepción de empleadores y trabajadores ya que los encargados de la administración del personal indican, en todos los casos, hacer algún tipo de evaluación, esta diferencia podría sustentarse en que los trabajadores no conocen del tema, hay poca comunicación, no hay formalidad en el proceso y por lo tanto creen que no son evaluados.

En las respuestas afirmativas, se observa la variedad de métodos e instrumentos que las empresas utilizan para realizar la evaluación de desempeño, sin embargo, se confirma que la informalidad en la evaluación del desempeño es predominante. Observar al trabajador durante el desarrollo de sus funciones o tareas es una de las formas más habituales de evaluación. Si la empresa realiza actividad de comercio, entonces revisan nivel de ventas por periodo y servicio al cliente. “Pues más o menos como cada dos meses, tres meses por mucho viene la jefa y nos hace una serie de preguntas, nos observa el orden del almacén, lo limpio que está, la presentación personal, el uniforme, la puntualidad, que actitud tenemos, si estamos en disposición con los clientes, la meta de ventas, todo eso nos califican ” (T51), “nos evalúan mensualmente de acuerdo a las ventas” (T7); “eso se encarga el jefe de bodega, y el mira, él está pendiente; si no hay pedidos por sacar, estar organizando, estar barriendo, estar alzando sunchos, cartón, no estar quieto o sentado” (T2), algunos trabajadores mencionan que son vigilados por las cámaras instaladas en las empresas “como hay cámaras ellos se dan cuenta, todo el tiempo, de lo que uno hace” (T59).

Un trabajador manifestó que la evaluación se hace de una forma grupal y verbal resaltando los aspectos buenos y haciendo énfasis en los aspectos negativos a mejorar “a veces cada semana o cada mes evalúan el desempeño. Pues, nos sentamos todos, el jefe nos dice lo que ha estado mal durante el tiempo y lo que ha estado bien, y de acuerdo a eso nos felicita o nos llama la atención. Cada uno también tenemos la oportunidad de decir que no nos ha gustado y corregirlo” (T67). Varios trabajadores manifiestan que la evaluación de desempeño se realiza haciendo la elección del mejor empleado del mes “Sí claro, digamos cada 15 eligen el mejor trabajador” (E40).

Por otro lado, en las respuestas afirmativas en donde se puede confirmar alguna formalidad en el proceso, se evidencia el uso de herramientas como formatos de evaluación del desempeño, además es diferente la evaluación en las empresas son sistemas de gestión de calidad que en las que no tienen, en cuanto a la documentación y formalización de la evaluación. “... ya tenemos un formato definido una serie de preguntas evaluadas por el ente certificador y permanentemente cada persona responsable del área observa en cada persona y va llevando un historial de ella ...se hace una entrevista con él y se le da información sobre lo que se ha visto durante el semestre” (T13); “la parte de calidad, nos hace una entrevista un formulario que uno tiene que llenar, qué labores está uno realizando y según eso ellos dicen; si realmente debe estar en ese cargo o debe subir para otro cargo”

(T80); “dentro del sistema de gestión de calidad, existen unos formatos donde se evalúa el desempeño de cada uno de los trabajadores” (T25).

Algunas empresas tienen software para almacenar formatos de desempeño “sí, por medio del sistema, del software, cada tres meses, acá tenemos un nombre llamado informe confidencial cada vez que se termina el contrato, pero básicamente esa es la evaluación de desempeño” (E21), “Sí, pues ahorita con el sistema que ingresaron nos está generando una evaluación de productividad, de desempeño, de todo lo que usted genera durante un mes de trabajo” (E78).

La evaluación de desempeño, indican los colaboradores, tiene el objetivo de verificar rendimiento e identificar y corregir fallas “para saber que estemos dando un óptimo rendimiento y además contestándole sabiendo, responderles a los clientes cuando nos necesiten” (T85); para corregir fallas “de pronto, para saber que fallas tuvo uno, de porque uno vendió este mes solo dos carros o tres carros” (T79).

A diferencia de lo dicho por los encargados, según los trabajadores, la evaluación de desempeño se realiza más frecuentemente para renovar o cancelar el contrato “sí, aquí nos evalúan mensualmente de acuerdo a las ventas que realicemos si por tres periodos seguidos vendemos poco pues nos cancelan el contrato” (T27), según algunos trabajadores la evaluación es un preaviso, a los trabajadores que han bajado su rendimiento “es para que si uno la está embarrando y si no está cumpliendo con lo que uno prometió, para lo que a uno lo contrataron está bajando los puntos; es básicamente como un preaviso” (T11).

Varios trabajadores consideran que la evaluación se realiza para mejorar en diversos aspectos “pues para mejorar el servicio, porque igual esto es un almacén y si no se vende no sirve” (T54), “para mejorar cada día más, para que el cliente siempre esté más satisfecho, con sus compras, que lleguen a un lugar agradable, limpio, ordenado, sí, para estar mejor cada día” (T51).

Son pocas las empresas que utilizan la evaluación de desempeño para otros fines diferentes a los mencionados anteriormente, y son por lo general, los mismos a los aludidos por los encargados: para lograr certificaciones de calidad “primero que todo porque esta empresa se tiene que certificar, y esas certificaciones le exigen que sus empleados sean duros entre comillas, y también para medir la calidad de trabajador que tienen acá” (T76); medir el grado de efectividad de las capacitaciones hechas “como tal, pienso yo que es una medición del estado actual del trabajador, en muchas ocasiones las capacitaciones entran por un oído y salen por el otro entonces, pienso yo

que es para ver si el enfoque de esas capacitaciones y si la información está siendo bien utilizada pues por las personas y lo segundo pues ver también el compromiso que hay en el cargo en que trabaja” (T75).

Un trabajador manifestó su inconformidad con la falta de incentivos para los buenos trabajadores en la empresa a la que pertenece “para tenerlos en cuenta que uno es un buen trabajador, pero para nada más porque no le dan incentivos” (T35). Las ganas de aprender y la actitud que la persona muestre frente al trabajo es otra forma de medir, según los empleados el desempeño de los trabajadores “criterios... pues como le dijera yo, pues las ganas de aprender pienso yo eso es más que todo se le ven las ganas de cada técnico” (T78), “Pues tienen varios criterios y es como la, lo que te decía acá uno lo evalúan mucho la actitud, el cumplimiento de las metas, la actitud... la posición que uno tiene contra el cliente, todo ese tipo de cosas, servicio al cliente” (T55).

De acuerdo con los trabajadores (en las empresas de mayor tamaño) la evaluación de desempeño es realizada en la mayoría de los casos por los jefes de departamento o área “el jefe de logística” (T11), “Cada persona responsable de cada área, en el caso mío yo tengo al personal de planta yo le realizo la evaluación al personal de planta, y a mí me la realiza el gerente que es el superior inmediato, entonces cada persona encargada de un proceso, realiza la evaluación” (T13). Se encuentra también que es realizada por los administradores “la administradora, que es la persona que está todos los días con nosotras las vendedoras” (T53), dueños o delegados de los mismo “desde Bogotá nos mandan una persona enviada por la dueña, por la gerente” (T51), o los dos “esto lo realizan los administradores y los propietarios de la empresa” (T39).

Formación y Capacitación

Encargados del área de recurso humano

En el 60% de las empresas estudiadas, los encargados del área de gestión humana, aseguran que realizan capacitación, sin embargo, al indagar sobre las características de esta, se estableció que se refieren a preparación acerca de particulares de los productos a comerciar y que las realizan las empresas fabricantes de los productos, debido a su interés de que el consumidor final compre.

En las empresas con sistemas de calidad el proceso se encuentra formalizado, “sí claro, nosotros nos capacitamos de acuerdo a la norma

de eso de gestión de calidad, las buenas prácticas de manufactura, eso hay muchas cosas en que capacitarlos” (E8), “sí claro, sí señor... se desarrollan talleres de producto por parte de las diferentes empresas, entonces hay programas de formación. Más que todo estamos utilizando medios virtuales donde se hace una inducción, acerca de la última temporada, o de la última colección... adicionalmente a eso hay unas reuniones donde se trata más como la parte emocional, por así decirlo, adicional a todo lo de la parte del producto” (E41).

Solamente en dos empresas la formación se realiza teniendo en cuenta las necesidades derivadas de los resultados de una evaluación de desempeño. Los empresarios/encargados de la gestión humana también nombran las capacitaciones que reciben de la administradora de riesgos laborales en salud ocupacional. Más que fijarse en la evaluación del desempeño del trabajador, tienen en cuenta los resultados globales de la empresa la capacitación se hace, dependiendo en lo que se está fallando, por lo menos si se están presentando fallas en ventas manejamos una capacitación para incrementar las ventas, para mejorar la atención al cliente, manejamos la capacitación para técnicos... se hacen capacitaciones: charlas informativas, se realizan comités los cuales nos ayudan pues a compartir las ideas en lo que estamos fallando y podamos enfocar un poco más” (E45).

Cuándo hay capacitación en temas distintos a venta de productos específicos, esta se concentra en necesidades inmediatas y es definida por los gerentes basándose en su criterio y experiencia y en algunas oportunidades ellos mismos se encargan de capacitar a sus trabajadores “Técnicamente sí. ¿Con que periodicidad? Eso sí es variable, nos capacitamos cuando hay un trabajo nuevo y necesitamos saber cómo hacerlo” (E50), “Recién hicimos una, pero era a nivel de sistemas operativos, o sea sistemas, para las cajeras, pero que igual se reunió a todo el personal porque es bueno, porque igual que todo el personal también conozca el manejo de sistemas...” (E33)

Para algunas microempresas, la capacitación que pueden obtener de instituciones externas es el único medio para incrementar la formación y conocimiento de los trabajadores. Las empresas externas mencionadas por los encargados son el SENA, las ARL, cooperativas, la Cámara de Comercio y las mismas empresas temporales. De las anteriores las más mencionadas son las ARL y las Cámaras de Comercio. “sí, generalmente cuando salen cursos de la Cámara de Comercio o del SENA se les brinda la capacitación. Bueno nosotros llamamos a solicitar o a veces nos llegan invitaciones; lo que hacemos es inscribir al trabajador que va a asistir” (E23).

La capacitación, se orienta hacia lo técnico y operativo, conocimientos específicos para mejorar el desempeño, capacitan para que las personas aprendan/mejoren aspectos relacionados a su puesto de trabajo y es fundamental ampliar el conocimiento de los productos o mantenerlos actualizados en los nuevos productos que van llegando. “Pues el objetivo de una capacitación es que el empleado conozca más del producto, pues para poderlo presentar al cliente él tiene que saber qué es lo que está vendiendo entonces el objetivo es conocer más del producto” (E18), “cuando una empresa renueva o cambia un producto o saca un producto nuevo o simplemente por volver a re asesorar sobre los productos que ellos tienen” (E22). “Se capacita también en procesos, materiales, programas y mejorar las prácticas de manufactura” (en los casos en que hay producción y comercialización).

Esta orientación que le dan a la capacitación se puede interpretar como la preocupación de los dueños o gerentes por contar con el personal idóneo para el beneficio directo de la empresa. El objetivo fundamental es el incremento de las ventas y para ello mejorar el servicio al cliente. “El objetivo es buscar el mejoramiento lógicamente, con buenos empleados, tener rendimiento, importantísimo por los clientes y para uno como dueño” (E77), “Obviamente para promover más las ventas, para que los clientes se vean satisfechos, para que se vea reflejado en el movimiento del almacén” (E43). “...mejorar en cuanto al servicio al cliente, mejorar el conocimiento que se tiene en cuanto a los productos, mejorar la asesoría en cuanto al cliente y poder tener más habilidad para concretar la venta” (E16), “manejo de ventas y del cliente, la venta del producto, las ventajas y las características que tiene el producto” (E52).

Muy pocos gerentes mencionaron dentro de la capacitación aspectos para propender por el crecimiento personal del trabajador, en la búsqueda de mejorar las relaciones interpersonales, incrementar la motivación y eventualmente procurar los ascensos, “generar como motivación más allá de pronto de rendimiento en lo laboral, hay una vida a nivel personal en cada individuo que hay que cuidar muchísimo porque de esa vida emocional depende el rendimiento laboral, entonces va más que todo enfocado a eso motivación hacia los asesores ” (E41) “para nosotros también es una manera de motivar a la gente, que no solo cumplan sus funciones... si no que ir más allá que la gente se prepare, independientemente que hoy este aquí y mañana no este, pero se va de (nombre de la empresa) y siempre se va a llevar algo, porque uno siempre aprende algo aquí” (E21).

La capacitación es proporcionada también dependiendo de las diferentes situaciones que se van presentando al interior de la empresa y con el propósito de dar soluciones inmediatas, solucionar problemas o ante la solicitud de los mismos trabajadores, cuidando de esta manera el clima laboral “en las áreas que vemos que ellos la necesitan, que solicitan o vemos la necesidad por problemas que haya habido o con el fin de prever mejores resultados” (E31), “bueno, eso depende de la situación que se esté presentando en el momento sí, porque, a veces hay conflictos entre compañeros, a veces hay roscas de trabajo por así decirlo, más que todo se busca darle solución inmediata a cualquiera de los problemas que se esté presentando porque de hecho es un grupo de trabajo grande y aun cuando se lleva o se tiene un buen clima laboral siempre hay como dificultad y todo, y se busca más que todo como darle solución inmediata a la situación que se esté presentando. De lo contrario de que no se esté presentando alguna situación sencillamente generar como motivación” (E141).

Para establecer y programar capacitación, se tienen en cuenta aspectos internos y externos, en lo interno está el desempeño, fundamentalmente, en ventas, el lanzamiento de nuevos productos. En cuanto a los factores externos está la competencia, pues ven necesaria la formación como un medio para hacerle frente. “... la competencia externa hace que haya una revisión de los procesos que se han llevado y cómo afrontar los nuevos retos frente a la competencia, o que viene una nueva línea de productos entonces se necesita una capacitación en ese aspecto” (E16).

Aparece también un factor externo muy importante, la legislación, tenido en cuenta excepcionalmente por una empresa del subsector dedicado al comercio al por menor de frutas y verduras, en establecimientos especializados “porque el primer orden el trabajo de una plaza de mercado o más bien la normatividad de una plaza de mercado debe estar enfocada es hacia la gestión ambiental si, por la producción de residuos, por el impacto ambiental que tiene una plaza de mercado en el contexto de una ciudad y esta plaza de mercado que es bastante grande entonces en primer orden se da capacitación en cuanto a esto, a la gestión ambiental como tal” (E36).

La evaluación del proceso de capacitación se menciona de forma explícita en aproximadamente el 20% de las empresas, de este porcentaje el tipo de evaluación más común es la cualitativa y de una manera informal, es decir, verifican en la práctica que tan eficiente ha sido la capacitación, y se apoyan en hechos como: observar el desempeño de los trabajadores especialmente a la hora de ofrecer a los clientes los nuevos productos, la contundencia en las ventas. “Sí, pero muy someramente no una evaluación objetiva sino

más bien cualitativa que de alguna manera tiene en cuenta el desempeño y se puede hacer un seguimiento al desempeño de cada uno” (E16), “yo creo que como ya lo dije que el vendedor conozca más del producto para que pueda llegar al cliente, convencer al cliente con las características de cada producto” (E18); “en los resultados, en las ventas si son buenas, vemos que la capacitación ha sido la correcta, si mejoramos en las falencias que hemos detectado digamos en ventas o en cartera” (E31).

En las empresas en donde el proceso está estructurado formalmente cuentan con documentos y fechas para la realización de tal labor “... todas las actividades que se hacen se deben llevar un documento, en muchas ocasiones se hacen compromisos deben llevar responsables y fechas, y lo que se hace al final es una evaluación, una pequeña evaluación” (E55), o le delegan también la evaluación del este proceso a las empresas externas “Las fábricas les hacen evaluaciones a ellos y envían acá los resultados” (E53).

Cerca del 30% de las empresas del estudio no realizan ningún tipo de capacitación, la razón principal es el carácter familiar de las empresas y su tamaño. “...no se hace porque generalmente los cargos altos por ser una empresa familiar los ocupa la misma familia, y los cargos bajos son los mismos y se mantienen ahí” (E23). La falta de conocimiento de los mismos encargados sobre el tema es otra causante de que no haya capacitación, ya que consideran que no es necesario “Porque ya vienen expertas en eso, en el trabajo” (E30), “no, porque la capacitación se la está dando los otros empleados a ellos les están enseñando como se manejan las maquinas. El trabajo es fácil... tampoco es del otro mundo y si la persona es inteligente y pone de su parte, aprende por ahí en 8 días” (E25). “... no creemos que sea necesario porque en este momento nuestros trabajadores tienen ya tiempo trabajando aquí y tienen un buen rendimiento” (E59)

En varias empresas la capacitación se entiende como el mismo proceso de inducción, y no como un proceso permanente. En estas empresas el grado de informalidad es alto y deja ver la falta de conocimiento de los mismos encargados sobre el tema. , “No señora, no hay capacitación como le dije con anterioridad, la capacitación se la ofrecen los empleados más antiguos, ellos son los encargados de enseñarles, de decirles cómo son las cosas y obviamente nosotros también, cualquier duda que tengan pues uno está en las condiciones de aclarar las dudas que ellos tengan o lo que necesiten saber, uno tiene que estar dispuesto para atenderlos escucharlos y enseñarlos porque, finalmente de eso depende que la empresa trabaje bien, que la empresa funcione, que todo marche sobre ruedas” (E83).

Colaboradores

Por parte de los trabajadores, la mitad (55%) responde que sí se realiza capacitación, ya sea externa (29%), por la misma empresa, formal (10%) o informal (15%). De estas solo en algunas empresas (7%) los trabajadores reciben capacitación tanto de la empresa a la que pertenecen como de empresas externas. Una cuarta parte de los trabajadores entrevistados dicen no recibir capacitación alguna (25%).

Aunque los datos son similares a los obtenidos de los directivos, se encuentran diferencias, en cuanto a que es menor la proporción de trabajadores que manifiestan recibir capacitación, las capacitaciones hechas de forma directa e indirecta por las empresas también es menor, y la participación de las empresas externas es más frecuente que lo planteado por los encargados. SENA, las administradoras de riesgos laborales y Cámaras de Comercio, son la fuente de capacitación que efectivamente hace más presencia en las empresas de todos los subsectores estudiados. “Hay varias formas de capacitar: el SENA hemos pedido nos ha colaborado muchísimo en la parte operativa; el manejo de maderas en todo lo que necesitamos con el tema de las funciones de ellos con el SENA hemos pedido mucho apoyo y nos han colaborado, y lo que es la parte administrativa, con la cámara de comercio o dependiendo de los temas que se requiera, se capacita al personal” (T14).

Entre las respuestas de los trabajadores se identifican otras dos fuentes importantes en el proceso de capacitación y que no han sido mencionados hasta ahora, se trata de la Alcaldía municipal de Tunja (para sectores específicos y que tienen que ver con salud pública) “Cada vez que manda un papel la alcaldía para enviar un empleado para capacitación de cómo se coge la carne se manipulan los cortes ...” (T66) y de la Universidad Santo Tomás “Sí, hay muchas capacitaciones para nosotros, la vez pasada nos dieron capacitación por la Universidad Santo Tomás, ellos tomaron mucho el interés en nosotros, pues todo como debemos comportarnos acá, las relaciones humanas y otros temas” (T207).

Los trabajadores ratifican también que estas capacitaciones son por lo general enfocadas a las tareas del cargo y fortalecer aspectos operativos y la fuerza de ventas “Pues de acuerdo a las necesidades del puesto, por ejemplo, lo que es la parte administrativa la niña que maneja lo de papelería... se les da diferentes capacitaciones” (T49), “Sí...las capacitaciones se están dando cada vez que se requiere” (T63). “La empresa capacita en ensamble de mangueras, en la movida de los tornillos todo eso” (T95). Son pocos los casos de los empleados en donde aparece el enfoque que tiene en

cuenta la dimensión humana del trabajador. De la capacitación interna la más común, según los trabajadores, en la capacitación informal, charlas no estructuradas y orientadas por el criterio del directivo

En algunas empresas (las más grandes) la capacitación se realiza acudiendo a recursos, actividades y planes con temas y objetivos definidos. Los medios a través de los cuales los empleados dicen recibir la capacitación son charlas con los directivos, videos, conferencias... también mencionan el uso de medios virtuales “A veces toca ir a Bogotá o a veces acá por computador, vía Skipe” (T56)

Algunas de las respuestas en donde se denota la ausencia de capacitación son las siguientes: “yo supongo que sí, (se ríe) ... supongo que sí ¿cómo es el proceso? ahí sí, el que sabe es el jefe (se ríe)” “Pues capacitación... capacitación en sí no... la capacitación es lo que nos decían los antiguos, los que ya llevaban tiempo en la empresa, por lo menos cuando yo ingresé esa fue mi capacitación” (T63). “A veces algunos muchachos y si no por lo general si algo se presenta le consultan al patrón...patrón venga aquí, como va como hago que no entiendo” (T82).

Los objetivos que los trabajadores perciben de la capacitación recibida tanto de fuentes internas como externas coinciden con lo planteado por los empleadores. La capacitación efectivamente se orienta a mejorar los conocimientos operativos de los trabajadores especialmente los conocimientos de los productos que ofrecen, “Pues el objetivo sobretodo aquí en la parte de vendedores que conozcamos más de los productos para poderles ofrecer a los clientes y que los clientes se vayan satisfechos de los que uno les vende y les ofrece” (T10). En segundo lugar, se encuentra mejorar la atención al cliente para incrementar las ventas “por ejemplo a veces que las ventas están como muy regulares, entonces ellos nos dan de pronto que como llegarle al cliente, que como hacer crecer la venta, bueno diferentes capacitaciones” (T64).

Cuatro trabajadores, de las empresas de venta de vehículos nuevos, hablaron de mejoramiento continuo “Generalmente todas las capacitaciones hacia lo que busca la compañía que es el mejoramiento continuo básicamente está enfocada a mejorar diariamente lo que se desarrolla aquí” (T13). Los trabajadores de las empresas de mayor tamaño de los sectores dedicados al comercio de material para construcción, al comercio al por mayor de automotores y autopartes, y de muebles y electrodomésticos, indican que los criterios para establecer programas de capacitación son formales y obedecen a lineamientos establecidos por certificaciones de calidad “Porque

como hay tantos temas y esta empresa está certificada entonces nos toca estar actualizados en todos los temas” (T10), normas, plataformas “cada técnico está inscrito digamos en una plataforma, y en base a eso le hacen las capacitaciones” (T86), políticas de mejora continua “Por estar en constante mejoramiento” (T84) y programaciones presupuestales hechas anualmente “a principio de año se hace como tal la programación de acuerdo creo, a lo presupuestal o por áreas” (T21).

Para otros sectores y empresas más pequeñas e informales, según lo mencionado por los trabajadores los criterios son establecidos por factores externos, como las programaciones que hacen las empresas proveedoras de los productos y marcas que comercializan principalmente sobre los nuevos productos que lanzan al mercado, “a veces, cuando sale una línea nueva o cuando quieren reforzar, por lo general es cuando quieren reforzar la venta de un producto entonces hacen la capacitación” (T4).

En donde no hay capacitación, algunos de los trabajadores consideran que es debido a que los encargados no creen que esta sea necesaria por la falta de preparación y conocimiento sobre el tema. “porque aquí es una empresa empírica entonces no se realiza eso, el dueño no sabe de eso” (T16), o por que dada la experiencia y conocimientos de los trabajadores no requieren de más capacitación “cada uno sabemos lo que hacemos” (T41).

Remuneración

Encargados de la gestión de recurso humano

El principal aspecto que los empresarios tienen en cuenta para asignar salario es el cargo, se contempla también la experiencia, la profesión y las funciones del cargo. El área a la que pertenece el cargo, “la mayoría de casos de acuerdo al área a la que pertenece el cargo se establecen los salarios” (E4). También depende de la jerarquía, “generalmente se manejan por rangos, dependiendo el rango o dependiendo el puesto que la persona tenga, el nivel jerárquico” (E47), en muy pocos casos los encargados del recurso humano indican que el perfil del cargo es importante. “El salario es de acuerdo con las funciones que desempeñe” (E16), “dependiendo del cargo, por ejemplo, la parte administrativa obviamente es más del salario mínimo, la parte del diseño también es más del salario mínimo, la parte de ventas se determina un básico mas comisión de venta y la parte de la fábrica, se está determinando más o menos con un mínimo” (E32).

En la determinación de salarios también influye la antigüedad del empleado “los salarios los determinamos por antigüedad del trabajador como por reconocer la fidelidad del empleado” (E61), el número de horas trabajadas “El salario aquí van enfocados primer orden a la intensidad horaria semanal” (E36), el desempeño o ventas del trabajador o de la empresa “En la parte administrativa se trabaja con un básico más comisiones por meta y ventas se maneja solo comisiones por venta” (E28), y solo en tres casos mencionan que se hace de acuerdo a la formación profesional o estudios que tenga la persona “De acuerdo a la formación que tengan, si tiene formación profesional o estudios” (E12), aunque cabe mencionar que el área a la pertenece un cargo implícitamente tiene en cuenta la formación requerida.

No todas las empresas cumplen con la Ley Laboral Colombiana, aunque algunos encargados del recurso humano aseguran que pagan salarios legales, en algunas pagan salario mínimo con prestaciones sociales para todos los empleados “... ahorita se está manejando el mínimo con todas las prestaciones, todo lo de ley... y si hay extras pues se pagan extras” (E77), “se le paga el salario mínimo más horas extras, salud, pensión, todo lo del ley y todos ganan lo mismo” (E10), “realmente siempre estamos pendientes a pagar lo de ley, porque sinceramente creo es lo justo, no pagaría menos porque uno sabe la necesidad de las personas además ellos nos prestan un servicio entonces es lo justo” (E63). En empresas únicamente dedicadas a ventas, es común que se pague básico más comisiones por ventas. “...de acuerdo al cargo, y depende las comisiones por ventas” (E43).

En el caso de sucursales, normalmente los salarios son establecidos en la principal, “es un análisis que directamente lo hace Bogotá eso es bajo un análisis de competencias y ellos son los que hacen eso” (E21). En varias empresas no se basan en criterio alguno para asignar salarios, simplemente, asignan el mismo salario a todos los trabajadores.

En cuanto a beneficios fuera de los legales, en la gran mayoría de las empresas comerciales consisten en bonificaciones económicas, adicionales al salario ya establecido. Estas bonificaciones son entregadas a los trabajadores dependiendo de su rendimiento “en ocasiones se les brindan bonificaciones, muy ocasionalmente por el desempeño de sus funciones” (E23), también se indican como extralegales las comisiones por ventas (aunque constituyen salario), dicen hacer bonificaciones mensuales por fuera de nómina, “las bonificaciones mensuales, dependiendo de las metas que cumplan” (E68).

Algunos empleadores procuran estar pendientes de las fechas de cumpleaños, aunque esto no es salario, en términos legales, se presenta en este apartado debido a que se asocian con beneficios sociales. "...por ejemplo, un cumpleaños mando a traer un ponqué le doy un detallito a cada uno generalmente es en dinero, para que se compre algo" (E106), realizan la celebración de fechas especiales como el día del trabajo, celebraciones de cumpleaños, anchetas "con su ancheta se les da por ejemplo el día del trabajo se les da su almuerzo" (E26). Otros beneficios que son mencionados por los directivos o encargados de la gestión humana son almuerzos dependiendo de los días o la temporada en el que se encuentre la empresa "si se quedan cuando es jornada continua se les da el almuerzo y si madrugan se les da el desayuno" (E15), onces "las onces... eso aquí la pasan bueno" (E8), asados semestrales "recreaciones a veces se les hace, por ejemplo, un asado, cada seis meses depende del tiempo" (E38).

Los productos que ofrecen algunas empresas a sus empleados es otro beneficio que se da, en forma de descuentos en las compras "los mercados que ellos hagan acá, se les hace un 10% de descuento" (E34), créditos con tasas de interés bajos, productos a precio de costo "sí, a ellos se les vende los productos al precio de costo, se les vende al costo que llega de fábrica, también sus onces y almuerzos los sábados, el día de los cumpleaños se les parte el ponqué" (E27). Estos beneficios no responden a un programa estructurado, sino que obedecen más a la disponibilidad presupuestal que cada empresa tiene y en la mayoría de los casos solo se ofrece a los empleados uno de los beneficios mencionados anteriormente.

En un pequeño grupo de empresas se han desarrollado diversas actividades que buscan el bienestar social. "sí, acá tenemos una cooperativa, tenemos un fondo interno para el bienestar de las personas cuando necesitan un préstamo no se les cobra intereses ni nada y se les presta a cuotas, tenemos también actividades de relajación, actividades deportivas, actividades de cumpleaños, el mejor empleado, tenemos retribuciones compensaciones, tenemos muchas cosas en recursos humanos" (E29) y un fondo de empleados "sí, pues tenemos un fondo de empleados que nos da ciertos beneficios por ejemplo si quieren sacar un crédito le dan un descuento especial, si quiere estudiar le dan un bono especial por ser afiliado al fondo o por ejemplo, cuando van a comprar lentes les dan descuentos, pero tienen que estar afiliados al fondo de empleados cada vez que cumplan años les dan un bono de regalo, cuando un trabajador tiene un hijo le dan un bono" (E30).

La mayoría de las empresas no ofrece a sus empleados ningún tipo de beneficio fuera de los legales, aunque el 90% afirmó ofrecer adicionales, sin embargo, entienden que conceden estos beneficios cuando pagan a tiempo (los 5 primeros días de la quincena o mes), se les permite organizar sindicatos, se paga la prima de servicios, tienen contrato firmado (están contratados). Las empresas que aceptaron no ofrecer ningún tipo de beneficio adicional argumentaron que es debido al reducido tamaño de la empresa, “no, en este momento no, pues es una empresa pequeña y se les paga lo acordado en el contrato lo de ley. Los recursos no se dan como para estos beneficios...” (E61).

Colaboradores

Por lo general, los trabajadores dan información desde lo que conocen de la empresa, de su área o cargo, y los aspectos que mencionan son variados, pero la determinación de salarios depende del cargo principalmente, esto ratifica lo que han dicho los encargados de la gestión humana “la parte administrativa está un poco más arriba, luego esta cartera y ventas obviamente los salarios de ellos son diferentes. Los asesores se ponen un salario un poquito mayor por las comisiones” (T21), “no sé, me imagino que de acuerdo a los cargos y pues en el área de ventas el básico más comisiones” (T27).

La segunda manera mencionada es el salario mínimo legal para todos los trabajadores de la empresa con las respectivas prestaciones legales y salarios que se incrementa con las comisiones por ventas, “Aquí se maneja el sueldo mínimo, ya horas extras, si uno trabaja más le pagan horas extras, hay unos que tienen el horario de solo arreglar muebles y hay otros que ya tienen un contrato de trabajar de 7 a. m. a 8 p. m. pero ya ganan horas extras y ganan más, se basan en el mínimo” (T38). Pero en algunas empresas no se paga el salario mínimo, sino un básico por debajo del salario mínimo y los trabajadores lo incrementan dependiendo de los porcentajes o comisiones que se ganen por ventas.

En esta práctica de gestión humana los trabajadores de empresas con sistemas de gestión de calidad informan que allí se estipulan los criterios para asignar salarios “esos están determinados según el sistema de calidad que tiene la empresa y según los cargos ya están establecidas unas tablas” (T23); otros colaboradores indican que la experiencia es un criterio “por la experiencia”(T99); antigüedad; actividades desarrolladas “por la cantidad de actividades y el tiempo de dedicación el tiempo que usted permanezca

en la empresa” (T208), “pues los horarios, las funciones que realicen, la importancia de la función que realicen” (T56) entre otros. En varias empresas por el contrario no se hace diferenciación entre los salarios, sino que les reconocen el mismo sueldo a todos los empleados independientemente de las actividades que realicen o del área a la que pertenezcan “todos ganamos por igual” (T19).

Solo un trabajador mencionó estudios o preparación académica como un determinante para fijar el salario “por el nivel de estudio” (T24). Además, en una empresa del subsector en donde la mayoría de procesos están documentados y formalizados, cuentan con un sistema especial para la determinación de los salarios “por medio de la escala salarial, no conozco exactamente cómo lo manejan, pero es por escala” (T82).

En pocas empresas mencionan el pago de un salario completo que además de brindar las prestaciones sociales reconozcan horas extras, algunas mencionan en otras partes del documento que ese tiempo adicional que los trabajadores dan a la empresa son tenidos en cuenta para otorgar permisos u otra clase de beneficios no monetarios, esto se da principalmente en empresas en donde hay informalidad en la mayoría de los procesos de gestión humana.

De igual manera, los beneficios fuera de los legales, coinciden con los mencionados por los gerentes, ya que, el beneficio más frecuente, son las bonificaciones, algunos trabajadores se refieren a ellas como premios que les da la empresa por su buen desempeño y su buena productividad “sí bonificación por venta” (T30). Este hecho se da en algunas, solo en determinadas temporadas como en diciembre. Los empleados reconocen como beneficio extralegal además, las comisiones o porcentajes “Sí, nosotros aparte del salario mínimo y las prestaciones de ley recibimos comisión por ventas, por meta cumplida de mes, nos ponen una meta para cumplir en el mes de tantos millones, si la cumplimos nosotros recibimos un porcentaje de esa venta que es la comisión” (T51).

En algunas empresas ofrecen beneficios por cumplimiento de metas “sí: pues en la empresa tenemos un bono al año por cumplir metas y de eso se produce una ganancia y de esa ganancia hay un porcentaje para nosotros, todos los años se ha podido cumplir y nos dan un premio” (T17). Estas bonificaciones, resultan ser desmotivantes en una de las empresas, ya que son fijados sobre metas difíciles de cumplir, lo que hace que tenga un efecto contrario al que pueden buscar los empleadores, es decir, que terminan desaminando a los trabajadores “pues en ocasiones es triste, lo que pasa

es que de pronto a veces las metas son muy altas y por lo general no se cumplen, entonces nosotras siempre resultamos recibiendo es el salario, mínimo, muy pocas veces en el año se cumplen las comisiones, entonces como que ahí ya se va haciendo a la idea de que las metas no se van a cumplir” (T52).

Un beneficio muy mencionado entre los trabajadores es el descuento que les hacen algunas empresas en los productos que comercializan, “descuentos en el mercado que uno haga aquí mismo” (T36). De igual manera, y como lo mencionan los encargados de gestión humana, se dan beneficios de alimentación, ya sea, desayuno, almuerzo o cena, esto dependiendo del tiempo que la empresa requiera al trabajador, es decir que si el personal en determinado momento no puede salir porque se están haciendo inventarios o porque hay mucho movimiento en el establecimiento comercial, la empresa les suministra la alimentación “No, el día viernes sí dan el desayuno y el almuerzo, pero el día viernes no más, por lo que madruga uno, entonces el trabajo es prácticamente de 4: am a 7: pm, entonces nos dan desayuno eso es como un incentivo no más” (T46), “sí, a veces se da alimentación, depende de las actividades que haya que hacer, por ejemplo en épocas que hay más de trabajo como es la Semana Santa y diciembre se ofrece el almuerzo” (T49).

También se confirman los beneficios en cuanto prestamos; créditos para los empleados; fondos de empleados “un fondo de empleados que nos ayuda para hacer compras y cosas así” (T27); “... nosotros tenemos un pacto colectivo que tenemos muchos beneficios: por el nacimiento, auxilio para matrimonio, auxilio de lentes, auxilio funerario, incapacidades cuando tiene un hijo, cuando uno está enfermo, entonces tenemos nuestros días de calamidad” (E50) y convenios que benefician directamente a los trabajadores. Aunque estos se dan en menos casos, al igual que los beneficios no monetarios, como, bonos de cumpleaños “Se dan bonificaciones como por cumpleaños, se da una bonificación quincenal rotativa para todos los empleados de una cantidad específica, que es la misma para todos” (E14); celebraciones de fechas especiales “acá nos tienen muy en cuenta lo que el día de la secretaria, el día de la madre, todo ese tipo de actividades a parte de las prestaciones “sucursales” que nos dan también es importante ese tipo de celebraciones.

También manejamos bonificaciones para la parte administrativa, yo por ese lado también gano” (T21); mejor empleado del mes “sí, como por ejemplo aquí tienen en cuenta mucho al trabajador en la parte del mejor empleado del mes le dan un incentivo, le dan a los mejores empleados” (T24); cursos “pues

directamente con el salario, además he tenido muchos cursos sobre calidad, sobre carpintería en aluminio, esos son los beneficios que he obtenido de la empresa” (T26), “...La empresa nos beneficia mucho en experiencia tanto laboral como personal porque siempre nos está capacitando de una forma activa para realizar las tareas” (T55); facilidades de horarios para estudiar “ellos me colaboran con mi estudio porque yo estudio en la nocturna... a las 5:30 de la tarde que salgo para la universidad, eso para mí es un benéfico más indispensable que cualquier otro pues en este momento yo me estoy formando como profesional y eso es lo importante que me da la empresa” (T29) y descansos adicionales a trabajadores que se destaquen “sí, por ejemplo bonificaciones, hay bonificaciones, hay prestaciones, primas, cuando uno cumple una meta o pasa de la meta, le dan también una bonificación, incentivos, permisos, todo lo que cuando uno necesita por ejemplo un permiso para ir, que no es necesariamente una cita médica o algo, o se le presenta algún problema se cuadra y si usted necesita todo el día, se lo dan” (T58).

La diferencia más marcada en este punto, es que el número de trabajadores que manifiestan no recibir ningún tipo de beneficio extralegal es mucho mayor al que inicialmente describen los encargados, el porcentaje corresponde al 31% del total de los empleados “no, bonificaciones y eso no” (E16). Se encuentra un caso en especial del subsector dedicado al comercio, producción, procedimiento y conservación de carne, productos cárnicos y elaboración de productos lácteos, en donde se evidencia la desmotivación y la carencia hasta de beneficios legales a los que el trabajador tiene derecho “cuando llegamos tarde nos regañan, pero si nos demoramos hasta las 11, de malas, si llegamos tarde reclaman, pero si salimos tarde... pues que uno debiera tener todo lo de ley...” (T65).

Plan de Carrera

Encargados de la gestión de recurso humano

La gran mayoría de las empresas no cuenta con un plan de carrera para sus trabajadores, situación argumentado principalmente por el reducido tamaño de las empresas “no se cuenta con esto porque existen tres puestos que son lo de vendedor de mostrador y el mío de administradora entonces no hay forma de ascender” (E61). En pocas empresas se encuentran respuestas afirmativas, se refieren a ascensos por su buen desempeño; “en la parte técnica, lo que pasa es que los puestos administrativos son limitados, en este tipo de empresas, pero un técnico que inicia en una mecánica de patios

puede perfectamente, ser un mecánico especializado, ser un jefe de taller; y si tiene conocimientos en administración podrían hasta llegar a ser un jefe general” (E51).

Son pocas las empresas en donde se realiza un verdadero plan de carrera “Si claro, por lo menos esta empresa lo que tiene es que ayuda mucho con el tema de oportunidades para poder estudiar, por lo menos en el caso de una persona que es vendedor puede llegar a ser coordinador comercial, lo que pasa es que las convocatorias son primero internas y luego externas” (E45). En algunas de estas empresas el proceso se encuentra establecido formalmente y estructurado dentro de los procesos de gestión humana “cuando hablamos sobre perfiles de cargo nosotros hablamos también sobre manual de escalafón hace un momento, en el manual de escalafón se dice cómo van a ser los procesos para seleccionar personal cuando se presentan vacantes definitivas o se crean nuevos cargos, con el fin de que se hace un concurso interno antes de llamar a concurso externo. Si dentro de la empresa no se encuentra el perfil, pues se llama a concurso externo, pero se encuentra normalmente. Cuando no, se cita al personal externo y se pone a competir con las mismas pruebas del personal interno y se toma la decisión de quien haya sacado el mejor puntaje, ¿qué significa eso?, que es posible que no llene nuestras expectativas para un cargo una persona interna, pero tampoco llenan las expectativas las personas externas, entonces simplemente elegimos al mejor después de ese proceso, entonces si existe las personas que son ascendidas se les hace un memorando de encargo, ese memorando de encargo dura dos meses, se entrara en etapa de observación para ver el desempeño del cargo. En caso de que no sea satisfactorio retorna a su cargo anterior, si el desempeño ha sido satisfactorio pues se le nombra en el cargo y se le hace la corrección salarial pertinente” (E9).

Trabajadores

En el mismo sentido como lo señalan los gerentes, el 73% de los trabajadores indican que en la empresa no se desarrolla un plan de carrera “no acá es muy difícil porque es una empresa muy pequeña pues entonces ascensos como para donde” (T20), la razón principal es el tamaño de la empresa “Ascenso no, porque un ascenso a una cajera que se le puede hacer, carnicero es carnicero, cajera es cajera que ascenso se le puede dar, la cajera hace el papel de surtidor, cuando hay otra cajera y no hay surtidor, se pasa al surtidor y así, es multiuso” (T48).

Las respuestas positivas coinciden también con los gerentes, en afirmar que en las empresas se dan ascensos, por buen desempeño en su puesto de trabajo “Si aquí una persona ha ascendido, por ejemplo el conductor que era antes el paso a ser administrador y duro 20 años en total pero de almacenista paso a chofer y después administrador como unos doce años” (T6), “Como es una empresa a nivel nacional si hay una vacante en alguna parte del país salen en cartelera y los que quieran se pueden postular ” (T10). Algunos indican que hay rotación de puestos “Sí, si señora, a nosotros nos rotan, entonces por lo menos yo esta semana trabajo en atención al público, la otra semana trabajo en caja, la otra me voy para la bodega a organizar y así” (T195) o traslado “me han trasladado a otras salas de ventas” (T3).

Solo el 4 % de los trabajadores mencionan un plan de carrera y lo relacionan con las posibilidades de educación y capacitación que brinda la empresa “muchos de los compañeros que trabajan, ellos también estudian y los horarios son flexibles, la empresa les colabora con eso” (T58), “sí claro, la empresa cuenta para sus carreras universitarias, para lo que quieran estudiar...” (T68).

Desvinculación

Encargados de la gestión de personal

El proceso de desvinculación según los encargados de gestión humana, se realiza de una forma sencilla, ya sea, si es voluntad del empleado renunciar a su cargo o si por el contrario es la empresa la que decide dar por terminado el contrato. Por lo que dicen, tienen el cuidado de dejar pruebas para establecer despido con justa causa. Cuando el empleado decide dejar su trabajo, se realiza por lo general de forma escrita, deben pasar una carta a la empresa con un periodo de anticipación (por lo general un mes). “Se les pasa un preaviso de unos 15 días igual para decirles que se les va a terminar su contrato, primero se les hace un llamado de atención por hay unos tres llamados de atención y pues se le hace la renuncia a la persona y se les da pauta para mejorar y si no pues ya hay sigue el preaviso de que va a terminar su contrato laboral” (E33), “Por medio de memorandos, pues eso tiene que ser llamados de atención, después ya un memorando, hasta que tres memorandos ellos ya saben que están fueran de la empresa, despido oficial” (E35). Cuando se trata de despido, en algunas empresas se llega a un acuerdo con el trabajador “Bueno pues esta la renuncia que se hace por escrito, la segunda es mediante un proceso de negociación, se habla con el trabajador y se le explica el porqué del despido para llegar a

un acuerdo sin que haya problemas, la mayoría de las veces el despido es justificado” (E59).

En varias empresas en las que el proceso se da de una manera informal, el despido o renuncia es verbal “Lo que pasa es que como esto es pequeño, simplemente cuando yo veo que alguien no va a trabajar más, entonces le digo que me avise con tiempo, porque toca buscar otra persona porque si no sabe pues toca poco a poco ir enseñando qué tiene que hacer y cómo es” (E88).

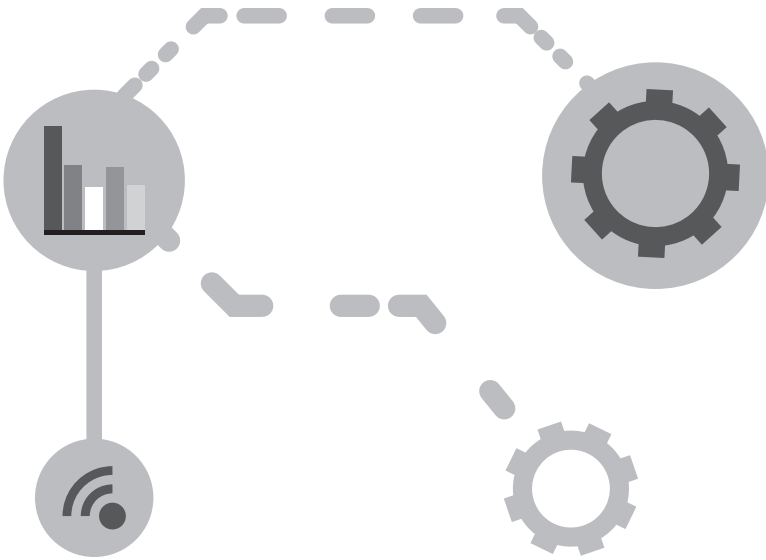
Solo en una empresa se evidencia que el proceso se realiza de una manera estructurada, clara y definida “existen algunos elementos de carácter legal que tienen que cumplirse con el proceso de terminación de contrato, la salida...perdón el examen médico de retiro. Cuando el trabajador renuncia siempre se le contesta lo más pronto posible la aceptación de la renuncia... Se escribe con base en que puede solicitar la certificación de trabajo, al retiro se le da la orden de examen médico de retiro y ahí se escribe que ese examen médico será cubierto por la empresa, que en el término de tres días podrá pasar por su liquidación y podrá reclamarlo junto con la certificación laboral y seguridad social, en el área de recursos humanos”(E9).

Colaboradores

La causa más frecuente de terminación de contrato que se encuentra entre las respuestas de los trabajadores es la terminación del contrato, es decir, que una vez terminado revisan como fue el desempeño, si fue bueno lo vuelven a contratar, pero por el contrario si no fue el esperado, la contratación se da por finalizada “Eso se realiza dependiendo la actitud de la persona, si digamos en ese año, no cumplió, no, se le dieron varias oportunidades de que aprendiera más, de que hiciera las cosas bien, de que en actitud estuviera bien y no lo, no lo esto, y más después de que tanto tiempo que se le habló y eso, entonces pues ahí si ya, es por su culpa” (T55), “lo tienen a uno por tres meses o cuatro meses, entonces eso va de acuerdo al rendimiento que uno haga, de pronto su rendimiento de trabajo, lo pueden dejar a uno al año” (T53).

El 13% de los entrevistados mencionan que se realiza liquidación del empleado una vez este ha pasado la carta de renuncia por escrito a la empresa o ha sido despedido “Todo lo legal, eh, si uno se quiere retirar pues le pagan lo de ley” (T56), “Liquidación: se despiden o pasan la renuncia se les liquida totalmente” (T66). En varias empresas la desvinculación se realiza se forma más sencilla y en el mismo sentido a como lo indican los

encargados se hace de forma verbal y sin cumplir ningún trámite “pues le dicen a uno que ya no hay más trabajo y ya y lo mandan a uno para la casa y ya” (T17). También se presentan los llamados de atención “Se les hace varios llamados de atención y por último se despiden” (T36).



DISCUSIÓN

Las prácticas de gestión humana en micro y pequeñas empresas en Boyacá, son desarrolladas de manera empírica e intuitiva, en muchos casos ni los encargados de la gestión humana ni los colaboradores o trabajadores conocen los nombres de los procesos. Las microempresas carecen de conocimiento acerca de planeación estratégica y por lo tanto, no hacen planeación de recurso humano, tampoco comprenden la relación entre estrategia organizacional y la contribución de las personas a la misma.

Los empresarios quienes normalmente se encargan de la gestión humana, en general, indican que la realización más sistemática de procesos en gestión humana no es necesaria por el reducido tamaño de las empresas. En absolutamente todas las prácticas estudiadas, tanto encargados del área como trabajadores, dieron este argumento, al preguntarles por qué no realizaban los procesos de manera más sistemática y formal.

La gestión de la calidad es un elemento que hace que se sistematicen y documenten procesos de gestión de personas, lo cual indica que se toma como algo necesario para obtener la certificación, pero no existe conciencia de su importancia real en el logro de los objetivos del empresario. Cabe destacar que, aunque la formalización se realiza, por decirlo de alguna manera “obligados por la necesidad de certificaciones de calidad”, empiezan a comprender su utilidad y hacen uso de los instrumentos, además sienten agrado cuando manifiestan que cuentan con herramientas para la gestión humana.

Los resultados son congruentes con investigaciones similares realizadas a micro y pequeñas empresas, en otras regiones y en otros países, pues la situación de las micro y pequeñas empresas y de los empresarios es similar, baja conciencia en cuanto a que la gestión del recurso humano puede agregar valor a la organización y es fuente generadora de ventaja competitiva, no comprenden la necesidad y utilidad de gestionar el recurso humano, probablemente porque no conocen y comprenden sus procesos. Adicionalmente los costos de asesoría en gestión humana son prohibitivos para el pequeño empresario, el cual se interesa más por asuntos más tangibles y de corto plazo como la contabilidad y las ventas.

En descripción y análisis de cargos, gerentes y colaboradores en micro y algunas pequeñas empresas, no conocen de qué se trata este sistema y los confunden con otros documentos como en contrato de trabajo. Las personas conocen sus funciones de manera verbal cuando ingresan a la empresa y durante el desarrollo de su trabajo. La necesidad de sistemas de gestión de calidad hace que las empresas que están certificadas o esperan certificarse documenten este proceso.

En la manera de hacer reclutamiento de personal, la categoría más seleccionada fue la recomendación por colaboradores, familiares y conocidos debido principalmente al conocimiento del oficio y la confianza de trabajar con personas conocidas. En selección de personal, al igual que en otros estudios, el instrumento de selección más aplicado es la entrevista, guiada por la intuición y juicio del empresario. La entrevista se realiza para conocer la actitud y experiencia del aspirante, generalmente es informal y no estructurada. Para los gerentes es muy importante la integridad personal y es el principal criterio de selección, en seguida experiencia, en tercer lugar, formación. De acuerdo con Arthur (1995) (citado en Cardon & Stevens, 2004) el desafío fundamental de reclutamiento de personal para las pequeñas empresas consiste en atraer y seleccionar candidatos en la ausencia de personal con conocimiento en gestión de recurso humano o con experiencia significativa.

La selección se realiza con criterios que en opinión del gerente empresario son los adecuados, sin embargo, pese a que pueden serlo y de acuerdo con la mayoría de encargados de gestión de personas, las cosas han funcionado bien así, la manera como se selecciona personal tiene un muy bajo nivel de objetividad y aunque la intuición y conocimiento del empresario son muy importantes se deben generar herramientas para que el trabajador sea seleccionado de manera más científica, es decir, que exista mayor relación entre lo que se requiere para realizar un cargo con efectividad y las condiciones que presenta el candidato para el trabajo.

Los empresarios buscan ciertas características en sus empleados que tienen que ver con valores y actitudes además del entrenamiento o conocimiento en actividades del cargo. En general no existe inducción, las tareas y responsabilidades se aprenden en el desarrollo de las actividades y funciones. De igual manera, los empresarios, señalan que la capacitación se hace realizando las actividades propias del trabajo y algunas mencionan capacitaciones que realizan las ARL, SENA o Cámara de Comercio.

La formación de personal, es el mejor de los casos se limita al entrenamiento para el trabajo actual, para las operaciones diarias. El objetivo es mejorar la eficiencia, incrementar las ventas y servicio al cliente, capacitación por implantación de sistemas de facturación o de información. Las empresas que tienen sistemas de gestión de calidad realizan el proceso de entrenamiento de manera formal.

La remuneración depende del cargo o de las funciones que desempeñe el trabajador. En las empresas dedicadas al comercio de bienes y servicios los vendedores reciben comisiones por ventas, hay remuneración por rendimiento, otros criterios mencionados para personal que no trabaja en ventas son la experiencia y antigüedad del colaborador en la empresa. Al indagar por beneficios sociales, encargados y trabajadores indican que sí los otorgan, sin embargo, se refieren en considerables casos a las comisiones por ventas, primas legales o pago de horas extras, los cuales están contemplados como garantías mínimas en el código sustantivo del trabajo, además forman parte del salario y no son beneficios adicionales como lo perciben los trabajadores.

La mayoría de las nuevas empresas no pueden igualar los salarios ofrecidos por sus competidores más grandes (Batea, 2017). Las micro y pequeñas empresas no están en la capacidad de pagar lo suficiente a los solicitantes, por esta razón no reclutan ni retienen personas con habilidades y conocimiento necesario para operar efectivamente; la compensación es diferente en las pequeñas empresas, no solo por los recursos escasos, sino también por la gran ambigüedad con respecto al futuro de las empresas (Cardón & Stevens, 2004). Los beneficios, capacitación y desarrollo pueden ser un componente de gran costo para la pequeña empresa (Werner & Linde, 2012).

La evaluación del desempeño, en las microempresas, se realiza de manera informal y en términos generales es para identificar fallas en el desempeño de los trabajadores. Las empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad, tienen procesos formalizados y los realizan de manera sistemática. En la evaluación del desempeño, como es natural debido a las características del sector comercio, el criterio principal es el nivel de ventas o cuotas de ventas.

En cuanto al plan de carrera, por el tamaño de las empresas, no es posible pensar en ello. En las empresas de mayor tamaño estudiadas en este trabajo (pequeñas), sí existen posibilidades de realizar una carrera en la empresa, hay ascensos y la evaluación del desempeño se tiene en cuenta

para estos. Nuevamente el sistema de gestión de calidad es un activador en las empresas para considerar la gestión del recurso humano.

Incluso en micro empresas se observa la tendencia, ya conocida en las grandes empresas a tercerizar la gestión de las personas, por no ser considerados, algunos cargos, como centrales para las organizaciones o por las dificultades que para los empresarios implica aceptar obligaciones jurídicas como empleadores.

En este trabajo se indagó acerca de la percepción que los trabajadores tienen acerca de las prácticas de gestión humana y si esta tenía diferencias fundamentales con lo expresado por lo empresario y/o encargados de la gestión humana, sin embargo, no se encontraron diferencias significativas, adicionalmente los resultados comparados con trabajos empíricos mostrados en la revisión de literatura, indican que los procesos de gestión humana se configuran de forma similar en empresas pequeñas de tamaño pequeño, en diversos países y culturas y que las limitantes y dificultades que tienen las pequeñas empresas son similares en sociedades de todo el planeta.

Se realizaron entrevistas (por fuera de los resultados presentados en este trabajo) a sucursales de grandes empresas y multinacionales, además también a algunas medianas (almacenes de cadena, una constructora, clínicas), con el fin de comparar las prácticas de micro empresas con empresas grandes o medianas, las diferencias son enormes. Las grandes y medianas gestionan su recurso humano de manera sistemática, teniendo en cuenta todos los procesos de gestión humana, hablan con propiedad de los mismos, son completos y más complejos y tienen concordancia con el conocimiento o técnicas que normalmente se enseñan en las escuelas de administración de negocios.

En cuanto a las limitaciones, puede mencionarse que este trabajo se convierte en el punto de inicio de una investigación más extensa que se debería realizar en otros temas de gestión humana. Aunque para los gerentes-empresas es un aspecto secundario, en realidad, es un asunto de mayor importancia para las micro y pequeñas empresas. Uno de los objetivos al realizar este trabajo, fue contar con la información suficiente para mostrar a los estudiantes las características de las prácticas de gestión humana que todas las empresas realizan sin importar su tamaño y el nivel de formalidad, pues son los mismos procesos que se enseñan en los cursos de administración de recurso humano.

La realidad, especialmente de las microempresas es distinta si se compara con las medianas y grandes, es posible decir que ni siquiera desarrollan sus procesos con racionalidad técnica, no llegan a aplicar los fundamentos de la administración científica del trabajo, como selección científica del trabajador o capacitación y entrenamiento continuos, la gestión de personas se hace como diría Taylor “a ojo de buen cubero” (Taylor, 2003) de manera empírica, guiada por el criterio del empresario.

En este trabajo se pudo comprender cómo son las prácticas de gestión humana en las empresas objeto de estudio, también se estableció que estas características están presentes de manera igual o muy similar en empresas de las mismas características en otras ciudades de Colombia y en otros países. El investigador principal de este trabajo suponía que la gestión de personas en empresas de reducido tamaño en otros países, especialmente los llamados desarrollados o con un nivel de desarrollo superior, era distinta, más avanzada y se aplicaban procesos de gestión humana sistemáticos, sin embargo, la situación es muy similar si se compara con estudios realizados en Colombia.

Con este estudio se comprendió lo alejado que está el deber ser de lo que realmente pasa en las empresas y esto conlleva a pensar en la gran responsabilidad que las Escuelas de Administración tienen con los empresarios de su entorno inmediato. Se requiere llegar a los empresarios, capacitarlos hacer consultoría. Es necesario que estudiantes y profesores salgan de las aulas de clase, conozcan su entorno y generen soluciones a la medida de las necesidades de gestión que tienen las empresas, especialmente las microempresas, tan importantes para el desarrollo de la región y de todas las economías locales y nacionales.

Las herramientas de gestión humana de los libros de texto utilizados en las universidades, están diseñadas para las grandes empresas, al parecer lo que aprenden los futuros profesionales debe ser pensado para aplicarlo en el contexto específico. Es preciso decir que el conocimiento acerca del deber ser y cómo gestionan el recurso humano las grandes empresas lo cual permite realizar comparaciones, pero para las microempresas adoptar sistemas similares o con esta lógica es casi imposible, pues existen lógicas y realidades distintas, así es necesario recopilar y analizar información sobre cómo se realizan los procesos de gestión humana en las micro y pequeñas empresas, cómo son sus prácticas, para mostrar a los futuros profesionales cómo es la realidad en las empresas de su entorno, aún hay espacio para generar literatura aplicada a las empresas de tamaño pequeño.

Hay un gran campo de exploración e investigación en realidades empresariales locales, en principio para comprenderlas y después con el objetivo de proponer soluciones para las microempresas, puede ser a través de acción – participación. También en desarrollo de software educativo y de gestión para la micro y pequeña empresa. Las preguntas de investigación ahora pueden estar orientadas a cuál es la manera de realizar transferencia de conocimiento sobre gestión humana a las pequeñas empresas.

CONCLUSIONES

Los procesos o prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos son universales, es decir, las realizan todas las empresas independientemente del tamaño, sector económico o país al que pertenecen. Todas las organizaciones ante el crecimiento y el aumento de complejidad interna y externa (entorno) requieren de la disposición de personas (trabajadores), además del empresario para sobrevivir y crecer. El empresario para cumplir con sus objetivos, demanda de la ayuda de otras personas, por eso realiza de una u otra manera reclutamiento de personal, el empresario conoce las tareas que se deben realizar y de acuerdo con estas solicita personas al mercado de trabajo, este reclutamiento de personal es realizado a través de medios al alcance del empresario, luego hace selección de personal, comparando lo que requiere con lo que los candidatos para el trabajo poseen; también evalúa el desempeño de sus empleados que deben recibir una remuneración por su trabajo; el empresario explica a los colaboradores el trabajo, los entrena y capacita también toma decisiones en cuanto a despido de personal.

Pese a que los procesos de recurso humano, en principio, son los mismos en las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas la forma en que se realizan es distinta y esta diferencia al parecer está relacionada con el tamaño debido a que de acuerdo con el tamaño la empresa cuenta con más o menos recursos físicos, económicos, de información y conocimiento, entre otros, que hacen que la forma de hacer las cosas sea distinta y este hecho tiene repercusiones en la gestión del recurso humano. Al parecer la conciencia sobre la importancia de la gestión del recurso humano como un componente significativo para el sostenimiento y desarrollo de la empresa, está positivamente relacionada con el tamaño de las organizaciones, las pequeñas procuran menos atención a la administración de las personas (Rodríguez, 2012).

Las pequeñas empresas, a diferencia de las grandes no presentan una marcada división del trabajo, regularmente los trabajadores en una microempresa realizan muchas funciones, no se especializan en una o varias tareas, el gerente-empresario requiere que sus trabajadores estén

disponibles para hacer lo necesario para cumplir con las demandas de las contingencias que son mayores que en la mediana y gran empresa por la escasa planeación, así el contenido y condiciones de trabajo para las personas son distintas también. La investigación ha demostrado que la diferencia más significativa entre las prácticas de recursos humanos en las pequeñas empresas y un negocio más grande no es en qué prácticas se adaptan, sino en cómo se adaptan (Bacon et al, 1996 citado en Werner & Linde, 2012), además en su nivel de institucionalidad, formalidad y sistematización.

Los conocimientos e ideas sobre gestión de recurso humano deben estar relacionados con las características específicas de las empresas a las cuales se aplican (Werner & Linde, 2012), las pequeñas empresas son altamente dependientes de cliente actuales y locales, que normalmente son pocos, difícilmente generan economías de escala y carecen de recursos para consultorías en gestión de personas, etc. El ambiente de negocios para las empresas de menor tamaño es distinto que para las grandes por eso la gestión humana es distinta.

Es imposible maximizar el uso de recursos materiales si la empresa carece de trabajadores calificados y entusiastas que tengan la energía para realizar su trabajo, las personas transforman recursos en bienes y servicios, la calidad en la transformación y productos depende de una combinación de conocimiento, habilidad y actitud (Mozina y Stanley, 1987, citado en Uyar & Deniz, 2012). Además, los empleados constituyen un componente importante de los costos de una empresa, entonces es fundamental que los gerentes de las pequeñas empresa comprendan cómo gestionar a sus trabajadores para mejorar su creatividad y productividad.(Bernice Kotey & Sharma, 2016). La elección del sistema de recursos humanos puede motivar o desmotivar a los empleados(McClelland & Collons, 2011), pues genera comportamientos en los trabajadores que se reflejan en prioridades comerciales, que impulsan las ganancias y por esta vía el crecimiento y el valor en el mercado (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997)

La investigación en gestión humana debería estar más orientada a la micro y pequeña empresa, pues son estas las más numerosas en todos los países del planeta, son las que proporcionan la mayor cantidad de empleos, además de contribuir con el PIB. Se debe profundizar en el valor que la gestión del recurso humano tiene para las pequeñas empresas (Werner & Linde, 2012) y cómo se debería hacer reconociendo las limitaciones y características de las empresas y sus empresarios. La gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas, muestra la relación entre las características personales

del administrador propietario, la naturaleza y estructura del entorno de trabajo, las condiciones del mercado (Werner & Linde, 2012). Comprender las características de los propietarios/gerentes es clave para promover la gestión del recurso humano y los negocios (Fox, 2013).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013). Human Resource Management, Employee Exchange Relationships, and Performance in Small Businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153–173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>
- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos HUmanos por Competencias. Buenos Aires.
- Azizan, N. A. B. (2015). How are the Performance of Small Businesses Influenced by HRM Practices and Governmental Support? *Mediterranean Journal of Social Science*, 6(1), 97–108. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p97>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *Academy of Management*, 9(4), 49–61.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of Human Resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Mangement*, 37(1), 31–46.
- Batra, S., & Sharma, S. (2017). Stronger may not be better : organizational identity strength and performance of Indian SMEs. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (February 2016), 234–254. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12114>

- Batrea, S. (2017). How do new ventures attract and retain talented employees ? The case of Shaadisaga. *Human Resource Management International Digest*, 25 (2), 1 – 3. <https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0130>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recomendations. *Human Resource Mangement*, 36(1), 39–47.
- Becker, G. (1983). *El capital humano*. (Alianza, Ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and organisational Analysis - Elements of the Sociology of Corporate Life. Sociological Paradigms and organisational analysis*. Burlington. <https://doi.org/10.1177/003803858001400219>
- Calderón, G., & Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26–45. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/800/709>
- Calderón, G., Mótes, A., & Tobón, M. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: La experiencia de la empresas de Manizales Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40, 9–25.
- Calderón, G., Naranjo, C., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13–36. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>

- Chandrakumar, C., Jeyanthinathasarma, G., Kulatunga, A. K., Kesavan, R. A., & Chandrakumar, C. (2015). Detrimental effects of poor human resources management: Case study from Sri Lanka. In *IEOM 2015 - 5th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Proceeding* (p. 7). <https://doi.org/10.1109/IEOM.2015.7093949>
- Chandrakumara, P. (2013). Human resources management practices in small and medium enterprises in two emerging economies in Asia: Indonesia and South Korea. In *Annual SEAAZ Conference* (pp. 1–15). Australia.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (4th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- De Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273–291. <https://doi.org/10.1023/A:1012238224409>
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos* (11th ed.). México: Pearson.
- Field, R. (2006). Human Resource Challenges in Small and Medium Size Businesses. *New Zealand Journal of Applied Business Research (NZJABR)*, 5(1), 21–32. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=70058621&login.asp&site=ehost-live>
- Fox, H. L. (2013). Strategic Human Resource Development in Small Business in The United States. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19(1), 77–119.
- Ghassemieh, G., Thach, L., & Gilinsky, A. (2005). Does my Business Need a Human Resources Function? A decision-Making Model for Small and Medium-Sized Firms. *New England Journal of Entrepreneurship*.
- Greer, C. R., Carr, J. O. N. C., & Hipp, L. (2016). Strategic Staffing and Small-Form Performance. *Human Resource Management*, 55(4), 741–764. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Hernández, R., Fenández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Huselid, M. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872. <https://doi.org/10.2307/256741>

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997a). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management*, 40(1), 171–188.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997b). Technical and strategic human resources management effectiveness and determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. <https://doi.org/10.2307/257025>

Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro , pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento Y Gestión*, (18), 105–137.

Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–18. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40.

Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.07.002>

- Mankelow, G. (2008). Social responsibility paradox of small business human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2171–2181. <https://doi.org/10.1080/09585190802479405>
- Martín Sierra, C. (2011). *Gestión De Recursos Humanos Y Retención Del Capital Humano Estratégico: Análisis De Su Impacto En Los Resultados De Las Empresas Innovadoras Españolas*. Universidad de Valladolid. Retrieved from <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>
- Martínez, C. (2002). *Administración de Organizaciones. Competitividad y complejidad en un contexto de globalización*. Universidad Nacional de Colombia (3rd ed.). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Massey, K. B., & Campbell, N. (2013). Human resources management: Big problem for small business? *Entrepreneurial Executive*.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The “science” and “practice” of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447–455. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.002>
- Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J. (2015). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 30, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.004>
- McClelland, E., & Collons, C. (2011). High-Commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 97(4), 99–106. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos. Administración de recursos humanos* (11th ed.). Sonora: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Patel, P., & Cardon, M. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265–290. <https://doi.org/10.1002/hrm>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Admintracion*. Pearson.
- Rocha, Á., Correia, A. M., Costanzo, S., & Reis, L. P. (2015). Business Intelligence Applied to Human Resources Management. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 353, III–IV. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16486-1>
- Rodríguez, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes Del Cenes*, 31(54), 193–226. Retrieved from file:///C:/Users/Diana/Downloads/Dialnet-PracticasDeGestionHumanaEnPequeñasEmpresas-4238988 (7).pdf
- Rodríguez, D., Granados, P., & Velandia, S. (2015). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Criterio Libre*, 13(22), 153–171. <https://doi.org/10.19053/22565779.21>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive estrategias with Human Resource Management Practices. *Management*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Sen, A. (1998). Capitalhumano Y Capacidad Humana. *Cuadernos de Economía*, 17(29), 67–72. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4934956&info=resumen&idioma=SPA>
- Taylor, F. (2003). Principios de la Administración Científica. Bogotá: Edigrama Ltda.
- Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). Human Resources in the Family Business. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CB09781107415324.004>
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, 36(3), 303–320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-#)
- Ulrich, D., Jick, T., & Glinow, M. A. Von. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90053-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90053-4)

Uyar, A. S., & Deniz, N. (2012). The Perceptions of Entrepreneurs on the Strategic Role of Human Resource Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 914–923. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1070>

Werner, H. of H. R. P. W. a S. A. S. B. a C. S., & Linde, H. (2012). Adoption of Human Resource Practices Within a South African Small Business: a Case Study. *Journal of Enterprising Culture*, 20(4), 459–480. <https://doi.org/10.1142/S0218495812500197>

Wiid, J. A., Hung, Y., Cant, M. C., & The, J. A. W. (2016). The importance of human resources management for small businesses in South Africa ” The importance of human resources management for small businesses in South Africa. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-1\).2016.09](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-1).2016.09)



Este libro se terminó de imprimir
en los talleres gráficos de
Búhos Editores Ltda., en julio de 2019, con
un tiraje de 100 ejemplares.