

Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá

Efrén Báez Conde

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
efren.baez@uptc.edu.co

Sandra Milena Zambrano Vargas

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
sandra.zambrano01@uptc.edu.co

Olga Rocío Márquez Moreno

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
olga.marquez@uptc.edu.co

Cómo referenciar este artículo:

Báez Conde, Efrén; Zambrano Vargas, Sandra Milena; Márquez Moreno, Olga Rocío (2018) **Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá.** En revista Encuentros, Vol. 16-02 de julio-dic.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v16i02.1569>

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito conocer cómo se realiza la gestión humana, abordada desde sus prácticas en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. A partir de una investigación cualitativa apoyada en un cuestionario y una entrevista semiestructurada, se analizan algunas de estas prácticas que resultan relevantes luego de la revisión bibliográfica, las cuales son: la selección del personal, los sistemas de capacitación, las oportunidades de carrera, la evaluación del desempeño y la remuneración y compensaciones. Se encontró que hay un incipiente uso de las prácticas debido a la centralización del poder en los dueños de las empresas, la falta de recursos económicos y la falta de estrategias ligadas al importante papel que cumplen las personas dentro de la organización.

Palabras clave: *Gestión humana, prácticas, capacidades.*

Recibido: febrero 5 de 2018. / **Aceptado:** junio 18 de 2018

Human management practices. Observation and analysis in the small manufacturing companies of the Boyacá industrial corridor

ABSTRACT

The present work has as purpose to know how human management is carried out, approached from its practices in the small manufacturing companies of the Boyacá industrial corridor. Based on a qualitative research supported by a questionnaire and a semi-

structured interview, some of its practices are analyzed as a relevant result of the bibliographic review, which are: the selection of personnel, training systems, career opportunities, performance evaluation and compensation. It was found that there is an incipient use of practices due to the centralization of power in the owners, the lack of economic resources and the lack of strategies linked to the important role of people within the organization.

Key words: *Human management, practices, capabilities,*

Práticas de gestão humana. Observação e análise nas pequenas empresas de fabricação do corredor industrial de Boyacá

RESUMO

O presente trabalho tem como o fim conhecer o jeito de aplicar práticas de gestão humana nas pequenas fábricas de produção annual do estado de Boyacá. Logo de uma pesquisa qualitativa apoiada por um questionário e uma entrevista semi-estruturada, com uma análise posterior de sus práticas comparando-os com a revisão bibliográfica entre ellas: la selección, as compensaciones, a apoies de carreira e avaliação de desempenho. Verificou-se que se tem um uso incipiente de práticas devido a centralização do poder nos proprietários, a a falta do recursos económicos e a falta de estratégias ligadas ao importante papel das pessoas dentro da organização.

Palavras-chave: *Gestão humana, práticas, capacidades.*

1. Introducción

Uno de los principales propósitos de la gestión humana, vista desde la utilización de sus prácticas, es el de integrarse con la estrategia de la organización, de esta

forma, tanto el departamento de recursos humanos como las prácticas desde allí impulsadas, resultan trascendentales para la consecución de los objetivos generales y para la creación de valor empresarial, sin importar el tamaño de las empresas, sin embargo, encontramos en la realidad una mayor dificultad para aquellas

de menor tamaño (Calderón, Giraldo y Valencia, 2007). En contraposición, se reconoce que no hay evidencia suficiente de la existencia de una relación dependiente entre la estrategia de la organización y la función del área de recursos humanos, demostrando así una enorme dificultad para la alineación con la filosofía de la empresa (Calderón, 2006).

El presente análisis plantea varias dificultades para las organizaciones, ya que, al ser los procesos de gestión humana transversales en la empresa, requieren la interacción

con todas las demás áreas, y aún más fundamental, deberían ser considerados como un importante socio estratégico, tanto en el aspecto misional, como aportante decisivo en la generación de innovación y creatividad. Por otro lado, la falta de conocimiento de algunos pequeños empresarios, sumado a las dificultades económicas de las firmas, imposibilita la verdadera labor de las prácticas de gestión humana, dejando de lado el aporte en conocimientos de los empleados, como un elemento fundamental a la hora de ser más competitivo en el mercado. Desafortunadamente, se

encuentra poco avance en estudios de estas prácticas en nuestro país y en el departamento de Boyacá, pues todavía no se superan los conceptos tradicionales, lo cual dificulta su evolución hacia lo estratégico (Calderón y Álvarez, 2006). Finalmente, ha crecido el interés por parte de la academia, en investigar y estudiar estas prácticas, pero todavía se observa desde lo operativo y orgánico (Aguilar, 2015), siendo importante aportar con otras miradas dicho fenómeno.

2. Referentes teóricos

Para comprender las prácticas de gestión humana, es importante conocer en primera instancia algunos conceptos, los cuales dejan ver que el recurso humano es el máspreciado bien de cualquier organización. Luego se hará énfasis en los modelos de gestión humana, su caracterización en Colombia y las perspectivas más reconocidas.

2.1 Conceptos sobre gestión humana

En los años veinte y treinta, de acuerdo con Calderón, y Valencia (2007) se formulan en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, y surgen los departamentos de relaciones industriales, encargados de algunas prácticas, como son la selección, la evaluación y la remuneración,

pero su tarea central se limitó a la de darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. Para Saldarriaga (2014), la gestión humana y sus prácticas, debe abordarse como un proceso indispensable e integrador en las organizaciones, la cual tiene como función rescatar al ser humano, tanto en la función administrativa como en la práctica laboral.

Por su parte Ríos (2008), sugiere que dichas prácticas permiten al empleado trabajar en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, y estas generan ventaja competitiva; de tal forma que deben verse desde una óptica acorde con la estrategia y la cultura del grupo. Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), recalcan que las prácticas de gestión humana trascienden los procesos propios de la administración de personal y han mutado hacia el gobierno de los seres humanos, como un todo, incluyendo las relaciones entre empleados y con sus superiores. Por su parte Berg (1999) afirma que las prácticas están dirigidas a mejorar competencias, a promover la discrecionalidad del trabajador y a mejorar la participación de los empleados. En estos elementos está incluido la atracción y retención de talentos, la adaptación a la cultura organizacional y los diferentes estilos gerenciales. Aguilar (2015)

involucra un nuevo componente y es la estrategia atada a las prácticas de gestión humana, en donde al igual que Calderón et al (2010), éstas tienen como finalidad la potencialización de competencias de los empleados, bajo parámetros estratégicos, para mejorar el conocimiento individual; por tanto, la gestión estratégica del talento humano (GETH) involucra al recurso humano como componente fundamental para la competitividad empresarial.

Actualmente, esas prácticas están regidas por normas y manuales que las conducen a aplicar las tradicionalmente conocidas, tales como: El reclutamiento, selección, evaluación, promoción, relaciones interpersonales, entre otras, las cuales aplican un conjunto de técnicas que sesgan lo que deben hacer los gerentes de recursos humanos (Petit y Bélanger, 1993).

2.2 Modelos de gestión humana

En su continuo crecimiento, las organizaciones experimentan cambios, ya sea por variables económicas, políticas o sociales, dependiendo de la región, costumbres o ingresos, las cuales las hacen más fuertes o volátiles en el mercado. Todos estos cambios conllevan a que, dependiendo de las diferentes variables mencionadas anteriormente, se

provoquen una serie de tensiones, que denotan unas tipologías de los modelos de gestión humana, cuya diferenciación se fundamenta en los criterios utilizados para el factor humano (Nizet y Pichault, 2008). En la tabla 1, se resumen los diferentes modelos de gestión humana propuestos por estos dos autores, los cuales describen el manejo del componente humano, las configuraciones organizacionales y los modelos de gestión en recursos humanos y las características de los modelos.

Tabla 1. Modelos de gestión humana.

Modelo	Manejo del componente humano	Configuraciones organizacionales y modelos de Gestión humana	Características de los modelos
Arbitrario	Inexistentes	En una configuración empresarial un modelo arbitrario no es sorprendente en la medida en que el líder carismático todopoderoso combine la ausencia de recursos con criterios formalizados.	“Muchos de los fundadores no superan el estadio del monarca, por su insistencia a mantener el control sobre su sucesor. Paralelamente, muchos herederos no superan jamás el papel de ayudantes o de gestores por culpa de la incapacidad de su pariente para autorizarlos a aumentar su poder”
Valorial	Implícitos	En una configuración misionaria, la preponderancia de la misión, al crear la apariencia de una fuerte descentralización de la toma de decisiones, obstruye la cuestión de la gestión humana, aunque ésta aparezca de una manera implícita, sin designar ningún actor en particular, producto de una auto-referencia permanente a los valores (modelo valorial).	La gestión humana se presenta de manera implícita: las cuestiones de promoción, de remuneración, de tiempos de trabajo, etc., no aparecen como legítimas ya que lo único que importa son los valores que movilizarían probablemente a los miembros de la organización.
Objetivante	Criterios impersonales para todos	En una configuración burocrática, el modelo objetivante es, sin duda alguna, el más susceptible de encontrarse: la presencia de analistas a cargo de la estandarización de los procesos o de los resultados se encuentra en el origen de la definición de criterios impuestos indistintamente a todos los miembros de la organización.	El modelo objetivante designa las prácticas de gestión humana dirigidas por criterios impersonales que se aplican de manera uniforme al conjunto de los miembros de la organización.
Individualizante	Criterios a “la medida” de acuerdos interpersonales entre jefes y colaboradores	En una adocracia, se puede esperar encontrar un modelo de gestión de recursos humanos más individualizante, con su mezcla característica de diferenciación -con objeto de satisfacer las aspiraciones de autonomía profesional de los operadores calificados- y de integración (cultura de empresa, formación, etc.) –apuntadas más por los responsables jerárquicos y destinada a luchar contra las tendencias centrífugas inherentes a este tipo de configuración.	El modelo individualizante personaliza el vínculo salarial; las diversas prácticas son objeto de una negociación entre el interesado y su superior jerárquico, teniendo en cuenta las competencias y las personalidades específicas de cada colaborador.
Convencionalista	Definición colectiva de criterios desde la discusión entre pares.	aceptable de coexistencia entre los expertos que, por otro lado, disfrutan de una autonomía operacional (modelo convencionalista).	Se caracteriza por el hecho de que los profesionales que conforman la organización se ponen de acuerdo para definir los procedimientos, los criterios disponibles en determinadas prácticas de gestión humana. Aunque de hecho es difícil establecer el límite, la línea divisoria, entre las prácticas que de esta manera serán objeto de convenciones entre pares y las que permanecerán en el orden del dominio individual.

Fuente: Elaboración propia a partir de Nizet y Pichault (2008).

Actualmente los modelos de gestión han sido reemplazados por modelos emergentes, que se fundamentan en competencias, están bien formalizados y con estructuras claramente definidas y además son conscientes y reconocen la heterogeneidad de las personas (Grueso, 2009).

Es importante hacer énfasis en dos conceptos que no podrían estar aislados en la afectación de las prácticas de gestión humana, estos son: la teoría de recursos y capacidades de gestión humana y la discriminación de género.

La primera propone, que de la forma eficiente como se gestionen los recursos humanos, estos se pueden convertir en ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Barney y Wright, 1998). Una función primordial de la organización es la de desarrollar habilidades específicas independientemente de las que proveen sus empleados (Snell, Youndt y Wright, 1996). Para construir ventaja competitiva a través de los individuos, se requiere que no se pueda copiar, ni imitar nada. Esto se consigue con mecanismos autóctonos, que distinguen a una organización de otra y para imitarlos se pretende seguir el mismo camino, de tal forma que a la competencia le resulte difícil y establezca la llamada “ambigüedad causal”, es decir la relación causa efecto surgiendo en

ella inquietud sobre lo que define la ventaja competitiva (Snell et al., 1996).

Recursos humanos desarrolla capacidades dinámicas, con el fin de adaptarse a las exigencias del medio y del mercado, situación que se consigue con el aprendizaje organizacional (Snell et al., 1996). De nada sirve tener o aplicar las mejores prácticas de gestión humana o que existan ventajas competitivas si no se está organizado, solo así se logra capitalizar el valor potencial de las personas (Barney y Wright, 1998).

Con respecto al segundo elemento, las condiciones de igualdad de género afectan significativamente el ámbito laboral, en especial de las mujeres, y hay procesos de gestión humana, que inciden y promueven la discriminación, ya que con su formalización inadecuada, perpetúan esta situación (Grueso, 2009). En la provisión de personal; el reclutamiento y la selección de personal contribuyen significativamente para que se continúe aplicando la discriminación por razones de género (Collinson, Knights y Collinson, 1990). Cuando se trata de reclutar personal, con mucha frecuencia los gerentes acuden a las “recomendaciones como el canal más efectivo para reclutar (Homsby y Kuratko, 2003). Si desea promover a un empleado,

primero se mira la antigüedad del funcionario, prefiriendo al género masculino, ya que en muchos casos la mujer presenta periodos de discontinuidad, por razones de maternidad o normas creadas en pro del cuidado de los hijos, factores que afectan negativamente las posibilidades de un ascenso (Schneer y Reitman, 1997).

2.3 Caracterización de las prácticas de gestión humana en Colombia

- Formación y Capacitación. Cerca del 41% de las empresas en Colombia no planifican la formación y el desarrollo del recurso humano y si lo hacen su planificación se da a corto plazo (Corpes, 1995). El sistema educativo es un factor determinante en este retraso, ya que no logra desarrollar condiciones óptimas para que sus trabajadores puedan ser competitivos (Malaver, 1998). Algunas pequeñas empresas en Colombia han implementado modelos de gestión por competencias, pero no se ha trascendido de las funciones de formación y el desarrollo en entrenamiento. Sin embargo, las pequeñas empresas siguen sufriendo la carencia de programas estructurados por dificultad de recursos (Calderón, 2006). Y más aún, se miran estas actividades como un costo innecesario y elevado (Aon Consulting, 2002).

Oportunidades de Carrera. Para Calderón y Álvarez (2006), tan solo la tercera parte de las empresas en Colombia ofrecen oportunidades de Carrera; tal como lo señala el estudio Corpes del año 1995, el cual afirma que solo un 35% de empresas muestran este indicador, situación que deja ver la realidad sobre la falta de planeación a largo plazo de los recursos humanos, en especial en las microempresas. Sin embargo, aspectos como los despidos injustificados, han sido reducidos gracias a la legislación actual. Por otra parte, hay flexibilidad en la vinculación y la desvinculación de las plantas de personal causada en los procesos de cambio ocurridos en las últimas dos décadas. Además, para Calderón (2006) existe una mayor proporción de empresas (46.7%) que ofrecen programas de desarrollo para facilitar posibilidades de promoción interna mediante la valoración del rendimiento, capacidades, o habilidades frente a la antigüedad.

- Evaluación del desempeño. Calderón y Álvarez (2006) señalan que en un estudio de Aon Consulting (2002) se encuentra que el 55% de los empresarios encuestados se consideran moderadamente satisfechos o muy insatisfechos con la eficacia de los actuales procesos de evaluación. Este proceso no es una herramienta de gestión administrativa y muchas

organizaciones lo tienen más como formalismo. Otras, apenas lo consideran dentro de los recursos humanos como un plan a futuro y señalan que, las pequeñas empresas practican informalmente la evaluación del desempeño, mediante observación y supervisión directa del jefe, dueño o gerente del negocio o por análisis de quejas y reclamos de los clientes.

-Remuneración. Ballén (1996) sugiere que se puede evaluar al empleado con base en factores como el cumplimiento de objetivos establecidos previamente y en menor medida las actitudes, la disciplina, la iniciativa y el interés para el cumplimiento de los mismos. Sin embargo, los avances son pocos para lograr una remuneración justa por productividad, ya que la compensación no se ha concebido en especial en las pequeñas empresas. Esta práctica es primordial para generar motivación y sentido de pertenencia en los trabajadores, pero en Colombia su práctica se limita a cumplir solo con lo que dice la ley. Las empresas pequeñas hacen grandes esfuerzos y se enfocan en las prácticas que logran un eficiente proceso productivo, es decir, que generan rentabilidad y descuidan de manera frecuente las que se orientan a la retroalimentación, la evaluación y la remuneración (Calderón, Montes y Tobón, 2004).

2.4 Perspectivas de la administración estratégica de gestión humana

Los análisis de literatura en gestión humana, permiten inferir que después de los años setenta se comienza a hablar de la alineación de procesos de recursos humanos con la estrategia organizacional que dan fe de la diversidad teórica y enfoques en este aspecto, por tanto, a nivel mundial se proponen cuatro perspectivas, y se concluye que, con este tipo de enfoques teóricos, no es posible llevar a cabo una gestión humana en sentido estricto (Bermúdez, 2014).

•Perspectiva universalista. La organización opera como un sistema, dividido en subsistemas que actúan de manera simultánea, éstos son: el estratégico, el técnico, el estructural, el humano y cultural (Morgan, 1999). Los métodos de compensación, reclutamiento, selección son buenos ejemplos de esta perspectiva y su aprovechamiento solo es posible haciendo ajustes coherentes en los procesos a nivel interno de la organización. El objetivo es identificar las relaciones de carácter directo entre las políticas fijadas por la organización y el desempeño de la misma y propone aplicar mejores prácticas a las empresas, por tal motivo, a nivel estratégico el capital humano tiene gran importancia (Bermúdez, 2014).

- Perspectiva configuracional. Los clústers con alto grado de diversificación, buscan generar sinergias (Pérez, 1998). El Benchmarking se aplica al interior de la organización que pertenece al grupo. Una empresa puede servir como modelo, a otra si la primera aporta la perspectiva universalista a la segunda, con el fin de que se puedan articular todos los elementos estratégicos de gestión humana, con el fin de garantizar el éxito del grupo (Bermúdez, 2014). El gran aporte de ésta perspectiva, según Martín, Romero y Sánchez, (2004) es que, analiza la integración del sistema de recursos humanos, entendido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí, para dar lugar a otro conglomerado de elementos.

- Perspectiva contingente. Su contribución es la de demostrar que el rendimiento de una empresa lo determinan los factores ambientales del medio externo, las políticas de gobierno y legislación, son las que obligan a la organización y a sus procesos internos a regirse y condicionarse, pero para que estos procesos sean efectivos, debe asegurarse el control de cada uno, al interior de la organización y luego incluir a los otros actores sociales (Bermúdez, 2014). Los recursos de la empresa son homogéneos y deben ser utilizados en la búsqueda

de ventajas competitivas (Martin et al., 2004).

- Perspectiva contextual. Castells (1998) lo llamó una nueva “lógica organizacional”, las empresas mutan en sus estructuras de burocracias mecánicas, divisionales, profesionales, etc., y se convierten en redes dinámicas y estratégicamente concebidas de unidades auto programadas y auto dirigidas, fundadas sobre la descentralización, la participación y la coordinación (Mintzberg, 1982). Hay que anotar que la división de los procesos, la internalización de la economía y su integración en unidades regionales, el flujo de capitales a nivel interno y externo, hacen parte de las condiciones a tener en cuenta por parte de los estrategas en gestión humana. La empresa por tanto tiene que adaptarse a los continuos cambios (Bermúdez, 2014).

3. Metodología

Esta investigación es de tipo descriptivo y explicativo porque se reseñan las características principales del fenómeno a estudiar. Además, se busca comprobar la existencia de relaciones entre variables. Por otra parte, se considera la transversalidad, porque la información se recolecta en un momento del tiempo (Bernal,

2000).

Se utilizan técnicas cualitativas complementadas con un enfoque cuantitativo, que ayudaron a enriquecer el análisis de los resultados. La perspectiva cualitativa no pretende alcanzar de manera definitiva información para extraer conclusiones con una representatividad estadística, sino sostener la fase comprensiva e interpretativa de lo que se obtenga con los resultados estadísticos. Ante esta situación, la muestra de entrevistas no está sujeta a un tamaño mínimo ni a un enfoque probabilístico (Valles, 1997).

3.1. Población y muestra

La población objeto de estudio está compuesto por 947 Pequeñas empresas del sector manufacturero del corredor industrial de Boyacá, por la accesibilidad y proximidad geográfica de las mismas. Se invitaron a participar 20 empresas y un total de 17 empresas aceptaron participar, las cuales están distribuidas así: en Tunja 3, En Duitama 8, en Sogamoso 6. La información se recogió a través de una entrevista semiestructurada la cual se apoyó de un cuestionario y se realizó de manera individual a pequeños empresarios o directivos de las microempresas seleccionadas y a jefes de gestión humana.

3.2. Tratamiento de datos

Se utilizó cuestionario con 31 preguntas cerradas medidas en escala Likert y 7 preguntas abiertas, las cuales están soportadas en cinco dimensiones: Selección 5 ítems; Sistemas de capacitación 5 ítems; oportunidades de carrera, 5 ítems; evaluación de desempeño 5 ítems; Remuneración y compensación 5 ítems y otros aspectos de gestión humana 6 ítems. Estos datos fueron analizados con el software SPSS.

3.3. Confiabilidad del instrumento

Con el fin de verificar la confiabilidad del cuestionario se usó el Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue de .8531, lo que demuestra una buena consistencia del instrumento.

Tabla 2. Estadístico Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de ítems
.8531	31

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS.

4. Resultados

4.1. Análisis por dimensiones

A continuación se explican los principales hallazgos encontrados en cada una de las dimensiones estudiadas.

- Selección de personal. El

37.4% de los empresarios prefieren cubrir una vacante, recurriendo a mercado externo. *“Preferimos mano de obra externa, y aunque nuestros empleados son buenos, el hecho de traer personal de afuera, los motiva a mejorar su rendimiento, porque ven su trabajo amenazado”*. El 25.1% cubren vacantes con personal interno. El tipo de vinculación aplicado por la mayoría de empresarios es a término fijo inferior a un año, por temor a asumir cargas prestacionales permanentes que afectan su estructura de costos. *“La situación económica de la región nos obliga a tener empleados temporales, la carga prestacional es muy alta y si pagamos esa carga no podríamos cubrir otros costos y gastos”*.

- Sistemas de capacitación. Los pequeños empresarios prefieren la polivalencia antes que la especialización. *“Se trata de favorecer la capacitación y el ánimo personal, se colabora en lo posible en la organización de turnos que favorezcan la posibilidad de estudio y si al terminar la formación esta se puede aprovechar en el ámbito laboral esta se promueve, pero es importante que sepa hacer varias labores”*. Lo que se traduce en la posibilidad de que aprendan varios oficios.

- Oportunidades de carrera. No se tienen diseñados o formalizados programas de carrera. Al ser empresas familiares el jefe es el dueño de la empresa, y los ascensos

están limitados a otros familiares. El 62.6% evidencia esta situación. *“Solamente hay un jefe que es el dueño, los demás cargos son operativos, cuando el dueño se ausenta su esposa está al frente o viene un hijo y se encarga de todo, cada uno sabe lo que tiene que hacer”*.

El 61.7% de los jefes conocen las aspiraciones de sus empleados sobre oportunidades de ascensos y hay una acentuada preferencia del 31.3% por los empleados antiguos para promoción y ascensos dejando de lado el rendimiento, capacidades y habilidades de otros con menos experiencia. *“Los ascensos son necesarios, pero depende de la estructura de la empresa, porque en nuestro caso en la medida que el empleado se capacite más, producirá más y ganará más.”*

- Evaluación del desempeño. El 12.4% de los pequeños empresarios tiene sistemas formales de valoración y evaluación del desempeño de las personas y un resultado similar es medido por objetivos cuantificables. *“Las metas de cumplimiento no están especificadas para cada funcionario, pero se presume que este sabe lo que tiene que hacer y cómo responder por su trabajo.”*

Tan solo el 6.1% de pequeños empresarios orientan esta medición al grupo. El resultado en cuanto al criterio que tienen para evaluar el desempeño, está

dirigido al rendimiento individual. *“Definitivamente nos toca medir de manera individual al empleado, si se hace en grupo, se presta para cubrir a un empleado ineficiente y no se le podría hacer seguimiento, por eso preferimos evaluar de manera individual.”*

- Remuneración y compensaciones. El 56.2% de empresarios, permiten la participación de los empleados en la elaboración de sistemas de evaluación. *“Quien debe evaluar es el jefe inmediato, para eso se le contrata. Él debe estar al frente de su equipo. Cuando él no lo hace lo hará el gerente o la persona encargada por este”*. Por otro lado, Existe una muy baja participación de los empleados en las bonificaciones recibidas, tan solo el 6.3% las reciben. *“No es posible repartir las utilidades del negocio entre todos o hacerlos parte, la empresa es familiar y demasiado pequeña como para tener en cuenta a todos, nos quebraríamos en seguida”*.

- Otras prácticas de Gestión humana

El 56.3% consideran que el rol de los empleados en la empresa debe ser operativo y sin participación en las decisiones estratégicas. *“Es una estructura demasiado débil, por tanto, los procesos son escasos y casi no se aplican”*. Las prácticas son diseñadas exclusivamente por mandos superiores y el mismo porcentaje indica que existe una

fractura entre el rol que cumple el área de recursos humanos con las decisiones estratégicas y demás áreas de la empresa. *“El gerente es el encargado de las labores administrativas y de personal, tiene un auxiliar de nómina que se encarga de pagar salarios y prestaciones.”*

4.2 Hallazgos generales

Se utilizó el análisis de correlación mediante la selección de cinco variables, una de cada dimensión, teniendo en cuenta la de mayor importancia en su categoría. Se encontró que existe una alta correlación entre las posibilidades que tienen los empleados para capacitarse y la planificación realizada por los departamentos de recursos humanos, lo cual señala que a pesar de las dificultades que las pequeñas empresas puedan tener, se planean con anticipación las asesorías, seminarios y demás programas que estén en función del progreso intelectual y de desarrollo de competencias de los empleados. Hay una fuerte relación entre los programas de desarrollo trazados por las pequeñas empresas y los planes de carrera que estas ofrecen. Aunque no sean del todo atractivos y están limitados para los empleados, los empresarios los tienen en cuenta. Por lo tanto, los empleados están a la expectativa, ya que ven en los planes de carrera posibilidades de mejorar sus salarios.

La investigación indica que la dirección de las personas está enfocada a mejorar la calidad de vida de los empleados, lo cual concuerda con lo dicho por Calderón et al. (2011), pero por limitaciones de índole económico los pequeños empresarios no logran propiciar ambientes participativos adecuados, situación que dificulta el desarrollo de ideas innovadoras. Por otra parte, también concuerda con lo dicho por Berg (1999), ya que se enfoca a mejorar competencias, es decir lo relacionado con la formación y el desarrollo, pero no a atraer y retener talentos, prácticas de compensación y evaluación apropiadas y destinadas a mejorar la participación de los empleados.

Petit y Bélanger (1993) afirman que las empresas están regidas por normas que las conducen a aplicar las prácticas de gestión humana, tales como: reclutamiento, selección, evaluación, promoción, relaciones interpersonales. Esta situación no concuerda con los hallazgos de la investigación. Los pequeños empresarios analizados no las aplican en su totalidad y en algunos casos las descartan dejándolas a la voluntad del gerente de turno.

Al comparar los modelos de gestión humana, propuestos por Nizet y Pichault (2008) en la presente investigación, se puede afirmar que el modelo arbitrario

propone la inexistencia de las prácticas de gestión humana y el afán de poder por parte de los dueños de las empresas. En las empresas objeto de estudio, sí hay presencia de estas prácticas, es decir está implícito el segundo modelo, el Valorial de Nizet y Pichault (2008), pero se observa el deseo permanente por mantener el control, porque algunas son de propiedad de los mismos socios, y el tamaño de las mismas, conduce a una usual desconfianza de perder mucho si la empresa fracasa y más si está a la cabeza de un tercero. El modelo Individualizante de Nizet y Pichault (2008) se hace presente, cuando se trata de aspectos salariales, tomando de manera individual a los miembros de las pequeñas empresas, pero no se les remunera de acuerdo con sus competencias en todos los casos.

Los pequeños empresarios tienen claro que los recursos y capacidades humanas son factores decisivos y fundamentales como ventaja competitiva sostenible en el tiempo y este tipo de empresas realizan esfuerzos para retener talentos, como lo sostienen Barney y Wright (1998). Tanto es así, que cuando las pequeñas empresas están organizadas logran capitalizar el valor potencial de las personas.

Tal y como lo anota Calderón, Montes y Tobón (2004), las grandes empresas están alineadas

en su plataforma estratégica y dan toda la importancia a las prácticas de gestión humana. Cosa contraria ocurre con las pequeñas, que no las conocen o si las conocen, las aplican solo en parte.

No hay elementos generadores de confianza en la mano de obra local. Los hallazgos demuestran que se prefiere la fuerza laboral foránea, bajo dos premisas: Una que hace parte de la cultura del empresario al creer que “lo de afuera es mejor” y otra que demuestra la sobreoferta de mano de obra para funciones generales, pero no específicas.

Dentro de las variables más apreciadas por los pequeños empresarios, como fuente de ventaja comparativa están el profesionalismo y el sentido de pertenencia que los empleados reflejen hacia la plataforma estratégica de la empresa. Lo que concuerda con Calderón, Montes y Tobón (2004) y Barney y Wright (1998), quienes afirman que de la manera eficiente como se gestionen los recursos humanos, estos se podrán convertir en ventaja competitiva, la cual se podrá sostener en el tiempo. Sin embargo, aunque de manera recurrente, los encuestados afirmaron que es así, realmente en la práctica no lo aplican, situación que se hace evidente cuando no hay oportunidades de carrera o incentivos de compensación.

La gerencia participativa no es del todo aplicada, y aunque el empleado es escuchado por sus jefes, aún es considerado como una persona que se dedica a hacer su trabajo y no genera de manera contundente ideas o aportes.

En las pequeñas empresas investigadas no se ha logrado emigrar hacia un nuevo estadio en lo referente a contratación de personal. Se continúa vinculando con base en las recomendaciones o referencias de los empleados, dejando de lado las prácticas de reclutamiento y selección tal como lo señala Calderón (2003).

Los datos no son alentadores cuando se trata de formación y capacitación, según cifras del Corpes (1995). Esta situación no se ha corregido aún por los pequeños industriales objeto de investigación del corredor industrial de Boyacá, los cuales no planifican el desarrollo del recurso humano, sin embargo, son conscientes de esta debilidad y reafirman su posición receptiva hacia el mejoramiento.

La limitación de recursos es un factor predominante en las pequeñas empresas investigadas a la hora de elaborar programas adecuados de capacitación tal y como lo señala Calderón (2006) y que son consideradas como un costo innecesario y muy alto, tal como lo anota Aon Consulting (2002).

Las oportunidades de carrera no se hacen presentes en las pequeñas empresas del corredor industrial de Boyacá, lo que coincide con lo señalado en esta investigación. El resultado concuerda con lo analizado por Calderón y Álvarez (2006), ya que los planes de carrera se trazan de manera individual por cada empleado y no que sea propiciado desde la empresa.

Según Aon Consulting (2002), los procesos de evaluación del desempeño son más una herramienta de formalismo, muy poco aplicada. Este análisis concuerda con la presente investigación, la cual señala que la evaluación de los empleados se realiza de manera independiente con el objetivo de revisar el trabajo individual, pero no hay evaluación colectiva. Así mismo, la evaluación se realiza mediante observación y supervisión del jefe directo y en muchos casos ni siquiera hay retroalimentación a los empleados para mejorar procesos o funciones.

Las pequeñas empresas del presente estudio indican que se sigue una perspectiva universalista ya que operan como un sistema y se subdividen en subsistemas. También actúan de manera independiente y simultánea en cuanto a objetivos, por tanto, se evidencia entonces que cuando se trata de estrategias de gestión humana, está marcado lo estratégico, lo técnico, lo

estructural, lo humano y lo cultural, como lo señala Morgan (1999).

También se ve evidencia en algunas pequeñas empresas de la aplicación de la perspectiva contextual, propuesta por Bermúdez (2014) dejando claro que los departamentos de gestión humana de las pequeñas empresas son conscientes de los avances tecnológicos y determinantes geográficos, así como de la dinámica de la economía. Por tanto, se observa, no en todas, una alineación entre los procesos de recursos humanos y la estrategia de la organización.

5. Conclusiones

Para los gerentes, sus empleados son un activo valioso y elemento diferenciador, de ventaja competitiva, afirmando que, si las condiciones y dinámica económicas fueran mejores, aumentarían los salarios, lo cual indica la crisis económica que, de manera constante viven los pequeños empresarios, y que convierte al control del gasto y costo productivo, en un reto constante. Por otra parte, La insuficiencia de mano de obra local calificada, predispone a la contratación foránea y polivalente, que no permite la optimización de los costos.

Se evidencia una incipiente generación de estrategias que conlleven a la aplicación y uso adecuado de las prácticas de gestión humana, debido a la centralización del poder decisorio en los dueños, los cuales miran desde óptica particular y no universal, y aplican la selección por recomendación o intuición, sin desligar los conceptos, hábitos y costumbres heredadas. También se observa que los mismos dueños de pequeñas empresas prefieren ascender a empleados más antiguos, por su conocimiento operativo o a sus propios familiares que ofrecen más confianza.

La medición de resultados está orientada en gran medida al desempeño individual y no hay participación de los empleados en los sistemas de evaluación, lo cual desliga el trabajo y el pensamiento en equipo y no se potencializan mayores capacidades dinámicas en los empleados. El rol de la GH en la empresa en gran medida es operativo y con baja participación en las decisiones estratégicas de la empresa. No hace parte conjunta con los otros departamentos de la organización.

Un aspecto a investigar es la constancia y la determinación por aplicar en su totalidad las prácticas de gestión humana. Se sabe que existen una gran cantidad de estudios sobre gestión humana, que han explorado y analizado el

comportamiento en este campo a pequeñas y grandes empresas, pero para el caso del corredor industrial de Boyacá la exploración en este campo es limitada, y se evidencia que, a nivel de pequeñas empresas, la importancia que se da en su conjunto a las prácticas de gestión humana y su aplicación, todavía es mínima, debido a que no se utilizan todas y las que se aplican, no abarcan todos los conceptos de la gestión humana.

6. Referencias

- Aguilar, J. (2015). Prácticas de gestión del Talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 8(3), 113-124.
- Aon Consulting. (2002). Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia. Bogotá: Aon Consulting Colombia S. A.
- Ballén, S. (1996). La relación entre la productividad y el pago por desempeño. *Revista Hombre y Trabajo, Asociación Colombiana de Gestión Humana ACRIP*, (38) 24-25.
- Barney J. y Wright, M. (1998). On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States Steel Industry. *Industrial Relations*, 54(1), 111-133.
- Bernal, C. A. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá: Pearson educación de Colombia Ltda.
- Bermúdez, H. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica en recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), pp. 94-104
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos: Una visión panorámica. *Revista Hombre y Trabajo, ACRIP*, (54), 5 -10.
- Calderón, G., Montes, A. y Tobón, P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista EAFIT*, 40 (136), 9 - 25
- Calderón, G., Valencia, J. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. (Spanish). *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Calderón, G. (2006). *Modelos de gestión de recursos humanos en la industria colombiana. Relaciones con la cultura y la estrategia competitiva y su impacto sobre el desempeño organizacional* (Tesis doctoral). Universidad Pablo de Olavide Sevilla, España.
- Calderón, G. y Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- Calderón, G., Valencia, J. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. (Spanish). *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Calderón, G., Naranjo J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. (Spanish). *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Castells, M. (1998). *La societe en reseaux*. Paris, Francia: Fayard.
- Collinson, L., Knights, D. y Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. New York: Routledge.
- Corpes, (1995). Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano. Pereira: Corpes.
- Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: Un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22 (39) 13-30.
- Homsby, S. y Kuratko, F. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8 (1), 73-92.
- Malaver, F. (1998). La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia. *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios*, pp.5-17.
- Martin, F., Romero, P. y Sanchez, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (2), 29-54.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*. Paris, Francia: Editions d'Organisation.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Québec, Canadá: Les Presses de l'Université Laval.
- Nizet, J. y Pichault, F. (2008). De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis. *Administración y organizaciones*, 11(21), pp. 47-84
- Pérez, M. (1998). Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (8), 195-213
- Petit, A. y Bélanger, L. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Québec: Gaëtan Morin
- Ríos, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*. 24(107), pp. 137-159.
- Saldarriaga, J. (2014). La concepción del sujeto en la administración: Una mirada desde la gestión humana. *AGO.USB*. 14(1), 223-237
- Schneer, A. y Reitman, F. (1997). The interrupted managerial career path: A longitudinal study of MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (3), 411-434.
- Snell, A., Youndt, A. y Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.