

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS
DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD DE
TUNJA DEDICADAS AL COMERCIO DE MUEBLES Y
ELECTRODOMÉSTICOS

Patricia Fonseca Sánchez³³

³³Administradora de Empresas. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Investigador UPTC Tunja, Grupo de investigación Gerencia del Valor y Finanzas. Colombia. E-mail: Patricia.fonseca@uptc.edu.co

Resumen

El propósito de la investigación fue conocer las características de las prácticas de gestión humana en empresas del sector comercio, dedicadas al comercio de muebles y electrodomésticos. Se desarrolló con enfoque metodológico cualitativo con apoyo cuantitativo, aplicada a micro y pequeñas empresas del subsector, utilizando encuestas y entrevistas. El estudio aborda las principales prácticas de gestión humana como descripción y análisis de cargos, reclutamiento de personal, selección de personal, entrenamiento, remuneración y beneficios. Los hallazgos revelan similitudes y divergencias entre la realidad descrita por los encargados de las empresas y los trabajadores. Así mismo, se compara la situación actual de dichas prácticas con la teoría de gestión humana y se presenta un análisis de estos hallazgos con la realidad nacional. En la investigación se encuentran similitudes en algunas prácticas, mientras que en otras las diferencias son profundas. Además de la realidad de las practicas que se ejecutan en las empresas estudiadas y de las similitudes y discordancias que hay con la teoría, se encuentra información de vital importancia para empresarios, estudiantes y demás interesados en el ámbito de la Gestión Humana.

Palabras Clave

Prácticas de gestión humana, empresa, gestión, comercio, trabajador.

Abstract

The purpose of the research was to determine the characteristics of human management practices in companies in the commercial sector, dealing in furniture and appliances, it was developed with a qualitative methodological approach, supported with a quantitative, it was applied to micro and small enterprises in the subsector using surveys and interviews. The study addresses the major human management practices such as: description and analysis of positions, recruitment, training, compensation and benefits. The findings reveal similarities and differences between the reality described by managers of firms and workers. Likewise, the current status of such practices is compared with the theory of humane management and an analysis of these findings with the national reality is presented. The research found similarities in some practices while in others, the differences are deep. In addition to the reality of the practices used in the companies, in addition to the similarities and discrepancies between the theory, information of vital interest to business, students and others interested in the field of Human Resources is located.

Keywords

Human management practices, business, management, trade, worker

Introducción

Este trabajo es parte del proyecto de investigación Prácticas de Gestión Humana en Empresas del Sector Comercio de la Ciudad de Tunja. Se realiza con el objetivo de identificar y caracterizar las prácticas de gestión humana en empresas del subsector comercial de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Tunja y de realizar una comparación de estos hallazgos con las teorías consultadas e investigaciones nacionales realizadas.

Se efectuó un análisis principalmente cualitativo con apoyo cuantitativo, partiendo de la revisión teórica de las prácticas de gestión humana (Alles 2006, Chiavenato 2002, Dessler 2001, Dolan 2002), cuyos temas principales son descripción y análisis de cargos, vinculación al trabajo (Reclutamiento, selección e incorporación), formación y entrenamiento, remuneración y beneficios, evaluación del desempeño, plan de carrera, higiene y seguridad en el trabajo. No obstante, en el presente trabajo sólo se presentan todos resultados de cinco de ellas dado que la amplitud y extensión de los resultados impedirían un completo registro en el presente trabajo. Las prácticas que abordaremos son descripción y análisis de cargos, reclutamiento de personal, selección de personal, entrenamiento, remuneración y beneficios

El diagnóstico de gestión humana que se realizó en el sector, se efectuó mediante la aplicación de instrumentos que permitieron identificar y caracterizar las prácticas que los encargados de la gestión humana de estas organizaciones están implementando en la actualidad, teniendo en cuenta el punto de vista tanto de los empresarios como de los trabajadores (usando dos instrumentos distintos), contrastando las características identificadas con las prácticas recomendadas por los teóricos.

Esta investigación es importante principalmente por la contribución que realiza a los diferentes actores como empresarios, académicos y estudiantes interesados en el ámbito de la gestión humana, ya que al conocer las particularidades de las prácticas que se desarrollan en empresas del sector comercio de la ciudad de Tunja dedicadas al comercio de muebles y electrodomésticos, se está generando conocimiento en esta disciplina y es posible, entre otros, identificar las fortalezas y debilidades de estas empresas para posteriores intervenciones, a través de prácticas empresariales más acordes para cada tipo de empresa.

Los estudios sobre prácticas de gestión humana en Colombia son muy escasos, quien posiblemente más ha investigado sobre este tema es Gregorio Calderón que junto con Acrip (Asociación Colombiana de Gestión Humana), ha centrado sus estudios en los criterios de los directivos de las organizaciones; en este sentido se encuentra que estos estudios se han enfocado por lo general en grandes empresas. De otro lado, las investigaciones realizadas a micro y pequeñas empresas a nivel nacional son también

pocas, a nivel de Boyacá y principalmente en la ciudad de Tunja no existen investigaciones sobre las prácticas que se llevan a cabo en las diferentes organizaciones, lo que conlleva a carecer de una referenciación adecuada de la ejecución de las prácticas efectuadas en este medio. Por ello, con el fin de lograr una perspectiva más completa, se requiere no sólo conocer el punto de vista de los encargados de la gestión humana, sino también el de los trabajadores, ya que sólo ellos pueden describir la realidad que viven dentro de las organizaciones.

Los resultados de la investigación permiten también, hacer una contribución a los procesos que se realizan en la ciudad, en cuanto a la mejora en la gestión de las personas y capacitación por parte de las entidades públicas y privadas, como el mismo gobierno municipal y la Cámara de Comercio de Tunja.

1. Marco Teórico

El concepto de gestión humana cobra cada día más importancia en las empresas, ya que se reconoce en el recurso humano la importancia que éste tiene para el óptimo desarrollo de la empresa y para la competitividad del mismo en el mercado.

La teoría de recursos y capacidades plantea que las ventajas competitivas de las empresas están apoyadas en sus diferentes capacidades y recursos donde el ser humano es fuente esencial de ventaja competitiva (Barney, 1991 citado en Rodríguez, 2012: 200). Según Fuertes y Camero (2002: 60), ésta teoría fue utilizada inicialmente por Ulrich (1986). Se afirma así, que el éxito no sólo depende de la inversión física, sino que influyen también las inversiones hechas en el recurso humano.

La importancia estratégica de la gestión humana es otro supuesto teórico que se tienen en cuenta en la presente investigación y se encuentra en la misma dirección con la teoría anterior; es decir, hacia el logro de ventajas competitivas sostenidas en el largo plazo (Calderón y Álvarez 2006: 31). La coherencia estratégica de recursos humanos con la estrategia empresarial permite la generación de valor a la empresa y así como lo mencionan Calderón y Álvarez (2006: 31) "los sistemas de recursos humanos pensados para optimizar las habilidades de los trabajadores y el comportamiento funcional de la empresa no sólo mejoran el desempeño sino que son fuentes de ventaja competitiva sostenida". Si las personas y sus capacidades son una fuente importante de valor, es necesario estudiar entonces cómo las organizaciones gestionan su recurso más valioso.

Se debe partir entonces del concepto de gestión humana. En la teoría existen múltiples definiciones, pero en la presente investigación se tuvo en cuenta la definición hecha por Jaramillo (2005: 107), el cuál define gestión humana como, el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa; partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del

desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

2. Metodología de la investigación

Se utilizó un enfoque cualitativo basado en entrevistas a profundidad con apoyo cuantitativo para responder de una manera integral a la pregunta inicial ¿Cuáles son las características de las prácticas de gestión humana en empresas del sector comercio dedicadas al comercio de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Tunja? Se hace énfasis en la identificación de las prácticas reales de gestión humana en éstas organizaciones, la descripción de los atributos particulares de éstas prácticas y la indagación acerca de los criterios para su aplicación en la visión del empleador y del trabajador.

Las prácticas de gestión humana seleccionadas son las que normalmente se encuentran en la teoría de gestión humana. Se tienen en cuenta los referentes para compararlos con la caracterización realizada.

Para determinar las empresas objeto de estudio se tuvo en cuenta la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Tunja; se trabajó con las organizaciones que están clasificadas en el Código de Comercio, según la actividad económica que ejercen en este caso empresas comercializadoras de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Tunja; se seleccionaron las empresas por muestreo no probabilístico procurando la inclusión de empresas de diversos tamaños y dirigido a criterio propio con las siguientes características: por lo menos 3 años en el mercado y que hayan renovado registro mercantil en el 2012, con un número de trabajadores mayor a 1 y por tanto con ciertas prácticas de gestión humana. Esta base de datos contenía inicialmente 96 registros, esta información fue depurada según el cumplimiento de las características anteriores y luego de corroborar la existencia de tales empresas mediante visitas personales a todas, se obtuvieron finalmente 17 empresas, 12 microempresas³⁴ y 5 pequeñas empresas³⁵, considerando todas éstas como un número importante de las comercializadoras de muebles y electrodomésticos de la ciudad de Tunja.

Se diseñó una encuesta con preguntas acerca del área de gestión humana en donde se encontró información básica de las empresas seleccionadas, así como de los elementos de la plataforma estratégica de cada una y el perfil general de cada uno de los encargados del área de recursos humanos. Finalmente se encuentra aproximadamente 5 preguntas por cada tema planteado, esta encuesta estaba dirigida a gerentes o

³⁴ De 1 a 10 trabajadores, según ley 590 del 2000.

³⁵ De 11 a 50 trabajadores, según ley 590 del 2000.

encargados del área de gestión humana en las empresas³⁶. Fue aplicada a 17 organizaciones, de las cuales sólo 5 tenían más de 10 trabajadores y las demás tenían entre 2 y 5 personas.

Para el análisis cualitativo se escogieron las empresas más representativas del sector, 5 empresas más una empresa que tenía menos trabajadores pero que en la encuesta aplicada se evidenció que manejaban varias prácticas de gestión humana.

Se elaboraron dos guías de entrevista teniendo en cuenta las prácticas mencionadas (una para empleadores y otra para los trabajadores), las cuales contienen preguntas abiertas, cerca de 4 correspondientes a cada tema. Además se quiso complementar esta información con casi 7 preguntas que buscaban conocer las expectativas, percepción, intereses, motivaciones, frustraciones, satisfacción con el ambiente de trabajo, entre otros. Esta información hace posible tener una visión más completa de la gestión humana que se desarrolla en la empresa.

Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para su posterior evaluación e interpretación con la ayuda Atlas. Ti versión N° 7, una herramienta informática para facilitar el análisis cualitativo de datos.

Para dar mayor validez y confiabilidad a la investigación, se utilizó la técnica de triangulación de datos y métodos, que busca darle mayor veracidad a la información encontrada en el sector. En cuanto a la triangulación de datos se compara la información dada por los empleadores, la información dada por los trabajadores, información sobre prácticas de gestión y los procesos que se han dado a nivel nacional sobre el tema. Para la triangulación de métodos se obtuvo información de prácticas de gestión humana en el sector estudiado a través de encuestas y posteriormente por medio de entrevistas a empleadores y trabajadores, contrastando los resultados con estudios empíricos similares realizados en el país, con la ayuda de la observación para tener mayor claridad de la información dada por los diversos empresarios y trabajadores.

3. Resultados

Una vez recolectada la información de las empresas de sector comercial de muebles y electrodomésticos de la ciudad de Tunja, se presentan a continuación los hallazgos acerca de las características de las prácticas de gestión humana; se encuentra los temas y en cada uno de ellos la información obtenida de los gerentes, luego lo dicho por los trabajadores y su divergencias o similitudes; en el mismo tema, se realiza una

³⁶ Por lo general, en las empresas del estudio tanto micro como pequeñas, la persona responsable o encargada de la organización es quien desempeña las funciones de gestión humana.

comparación desde el punto de vista teórico con la realidad encontrada; por último, se realiza el análisis de los hallazgos respecto a la realidad nacional.

3.1 Descripción y Análisis de Cargos

Sólo en la mitad de las empresas del estudio se cuenta con un documento que contiene la descripción y análisis de cargos, pero por ser en la mayoría de los casos sucursales, los encargados de la gestión humana, no tienen un control directo sobre éste, ya que ha sido diseñado y establecido previamente por las oficinas principales ubicadas en otras ciudades diferentes a Tunja. En las demás, no existe este documento dado el tradicionalismo y empirismo del dueño o encargado de la empresa.

Sólo en dos de ellas los criterios esenciales para el desempeño de cargos se hacen de acuerdo a manual de funciones: "cada cargo tiene un manual de funciones" (E5)³⁷, en las demás se mencionan cualidades y valores de la persona, mientras que los *trabajadores* se enfocan en aspectos como el buen servicio al cliente. Esto es una muestra de que no hay, en este sentido, una comunicación clara entre gerencia y trabajadores acerca de qué es lo que se busca o se espera del trabajador. Independientemente del cargo al que aspira la persona, en 5 de las 6 empresas la cualidad principal, requerida para lograr el desempeño de cargos esperado del trabajador, es la experiencia. Sólo en una empresa se hace énfasis en que la persona debe tener un nivel mínimo de estudios.

Desde la comparación de los *hallazgos* y la *teoría* sobre este tema, se encuentra que no se entiende claramente, por lo general, la diferencia entre descripción y el análisis de cargos y aunque ya está establecido los gerentes se refieren a la descripción de cargos y se entiende sólo como la descripción de las funciones; pero como lo menciona Dessler (2001: 114), se debe listar también las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; tampoco se mencionan los requisitos físicos, intelectuales y las condiciones de trabajo.

Desde el punto de *vista nacional* y *local*, se asemejan los resultados a los de Calderón y Álvarez (2006: 36) y Jaramillo (2005: 125), ya que en la mayoría de las empresas no existe este documento y la realización de las labores de los empleados se basan en inducciones establecidas por el administrador o gerente y su experiencia.

3.2 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento en las microempresas se realiza a través de recomendaciones. Mientras que en las pequeñas empresas el 50% de ellas usan las bolsas de empleo y empresas

³⁷ Dando cumplimiento al compromiso de confidencialidad con las empresas entrevistadas, las citas correspondientes a la entrevista se identifican con la letra E acompañadas de un número de 1 a 6. Se emplea la letra E para hacer referencia a entrevistas concedidas por los gerentes o encargados de la Gestión Humana en la respectiva empresa.

temporales, sólo en uno de los casos se basan en las recomendaciones. Según los *trabajadores* y contrariamente a lo dicho por los gerentes, el medio más empleado es la recomendación “yo soy conocido de la novia de *Gerente de sucursal* y pues me dijeron que había un trabajo, él me llamó y me dijo que presentara la hoja de vida para pasársela al gerente principal” (TE5)³⁸. Aparecen otros medios que no fueron mencionados inicialmente por los empleadores, como los convenios entre universidad-empresa como son las prácticas empresariales y los avisos en el establecimiento.

En cuanto a la *comparación con la teoría* no se realiza evaluación de este proceso, por ende, no se contemplan las ventajas y desventajas del mismo, tales como costos y tiempo de ejecución. De los tipos de reclutamiento mencionados en Chiavenato, (2000: 217), el que más se aplica en las empresas entrevistadas es el reclutamiento externo. Además, uno de los *métodos más utilizados a nivel nacional* y que ha sido de gran aplicación en las empresas son las *referencias o recomendaciones*.

3.3 Selección de Personal

En las microempresas, dentro del proceso de selección de personal, el elemento que más se emplea es la entrevista, realizada principalmente por el dueño de la empresa, mientras que en las pequeñas empresas se realiza por el gerente y se presenta de una forma más completa incorporando las técnicas de selección, ya que incluye evaluación de hoja de vida, pruebas de selección (profesionales y psicotécnicas) y entrevistas; esto es ratificado por los trabajadores; sin embargo, en dos empresas el proceso es más sencillo de lo inicialmente expuesto por los gerentes “le hacen la entrevista y luego le toca ir a firmar contrato” (TE6). Un instrumento adicional que aparece en uno de los procesos es la visita domiciliaria.

Los criterios que se tiene en cuenta para la selección de personal son comunes, prima la experiencia independientemente del cargo, aunque se tiene en cuenta también en la mayoría de los casos el perfil para cada uno. La intuición, para un coordinador, es más importante que la selección que realiza la empresa temporal. En este proceso se tiene en cuenta principalmente la hoja de vida, experiencia, presentación personal, fluidez verbal, compromiso, agresividad en las ventas y en un caso certificado de libertad de una propiedad.

Desde la *perspectiva teórica* y teniendo en cuenta las pruebas de selección mencionadas por Montes y Gonzales (2006: 87), en el sector estudiado, más de la mitad de las empresas el proceso se desarrolla de una forma completa, incluyendo técnicas como evaluación de hojas de vida, entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y

³⁸ Dando cumplimiento al compromiso de confidencialidad con los trabajadores entrevistados, sus respuestas se citan con la letra T acompañadas de la letra E y un número de 1 a 6, indicando así la empresa a la que pertenece el trabajador.

pruebas psicotécnicas. En una de las empresas aparecen algunos elementos diferentes no mencionados en la teoría como visita domiciliaria y el certificado de libertad de una propiedad.

El tipo de entrevista que se da en estas empresas son por lo general entrevistas individuales, en algunos casos dirigidas; se usa también la entrevista final que suele ser acompañada por el gerente, en esta parte de la entrevista es donde se evalúa la información suministrada en la hoja de vida y ciertas actitudes y/o habilidades específicas según el perfil del cargo, pero no se realiza evaluación formal del proceso de selección.

En la comparación con las *investigaciones nacionales* se encuentra que a diferencia de los estudios hechos por Calderón y Álvarez (2006: 36), en las empresas de la muestra de la ciudad de Tunja, no se centran únicamente en la entrevista; se realizan además pruebas para evaluar el potencial de los candidatos para ocupar la vacante.

3.4 Capacitación

El proceso de capacitación no se realiza en el 58% de las microempresas, mientras que en las pequeñas se realiza en un 80%; sin embargo, como se constata en el estudio cualitativo, esta capacitación se orienta a fortalecer en la mayoría de los casos la parte operativa, o al saber hacer del trabajador; pocas son las empresas que capacitan para desarrollar competencias adicionales en los trabajadores. En la mayoría de las empresas realizan capacitación a través de empresas externas como las ARP, Cámara de Comercio y las fábricas de las marcas de electrodomésticos que son allí comercializadas.

Los *trabajadores* corroboran la información obtenida de los encargados de gestión humana, ya que afirman que la capacitación es brindada dependiendo del cargo y que la reciben tanto de las mismas empresas como de empresas externas, "nosotros tenemos un cronograma de capacitación, uno por la ARP, otro como tal el de la empresa y la que les dan los proveedores a los asesores" (TE3). En dos de los casos, en los que según el encargado la capacitación era brindada por empresas externas, los trabajadores afirman que no hay capacitación.

Además no hay coherencia entre los objetivos que los empleadores buscan con la capacitación y los objetivos percibidos por los trabajadores. Para los primeros, los objetivos están enfocados en formar a los trabajadores en los temas que los gerentes consideren pertinentes, de acuerdo a los requerimientos de cada cargo y de los mismos trabajadores, como mantenerlos a la vanguardia en conocimientos sobre los productos, mientras que para los trabajadores, el objetivo de la capacitación, es formar integralmente y contribuir al crecimiento personal.

Desde el punto de *vista teórico*, teniendo en cuenta los tipos de capacitación descritos por Robbins & Coultier (2005: 294), el tipo de capacitación que por lo general reciben los trabajadores del subsector es de tipo técnica. Es importante resaltar el trabajo que hacen las ARP casi en la totalidad de las empresas, ya que son las encargadas de brindar la capacitación de tipo obligatoria. La evaluación del impacto de la capacitación no se encuentra estandarizada en ninguna empresa, ésta se realiza sólo por revisión de los resultados a corto plazo y el cumplimiento de metas en cuanto a ventas.

De forma similar a lo que sucede a *nivel nacional*, en la ciudad de Tunja se espera que los aspirantes vengan con los estudios y experiencia, la capacitación que brindan es entorno a actualizaciones de la industria por empresas externas, de acuerdo al criterio y experiencia de los gerentes o, en algunos casos, a la programación de las ARP. También se repite la situación descrita por Calderón y Álvarez (2006: 38), en donde la capacitación se enfoca principalmente en aspectos técnicos y operativos orientados al cargo.

3.5 Remuneración y Beneficios

En las pequeñas empresas se encuentra, desde el punto de vista de los encargados, que la determinación de salarios se hace teniendo en cuenta la experiencia, las funciones y la profesión; pero hacen especial énfasis en el nivel del cargo. Algunos beneficios que ofrecen a los trabajadores son primas navideñas, fondo de empleados o cooperativas. Dos de las empresas se destacan por procurar y enfocarse en el beneficio y bienestar de los trabajadores, en otras dos se enfocan en beneficios económicos y las dos restantes no brindan ningún tipo de beneficio.

Por su parte los *trabajadores* consideran que la determinación de salarios se hace teniendo en cuenta el nivel de los cargos en la mayoría de los casos. Aparece también el mínimo como referencia para asesores de venta, pero su salario incluye también las bonificaciones y comisiones que ganan por sus ventas: "aquí entramos con el mínimo y no importa la experiencia, ni nada y se gana un poquito más por comisiones" (TE6). Los beneficios que los trabajadores resaltan son el fondo de empleados y actividades para crecimiento personal que la empresa les ha brindado, por ejemplo, la oportunidad de estudiar en un caso.

Desde el punto de *vista teórico* en varias empresas no hay un sistema definido para determinar los salarios, algunas usan el mínimo como base y otras lo hacen según el cargo que ocupan. En cuanto a incentivos algunas empresas sólo se ocupan en pagar el salario mes tras mes, lo que no es motivante para el trabajador. En cuanto a la comparación con los *estudios nacionales*, hay similitud con el de Gómez et al., (2010: 40), en donde los empresarios de Pereira dan beneficios como las bonificaciones y cumplen

con las fechas de pago, ya que en Tunja también utilizan las bonificaciones para incentivar a sus trabajadores así como el pago a su debido tiempo.

Conclusiones

En las empresas que son sucursales y en donde existe el documento que contiene la descripción y análisis de cargos, éste ya ha sido fijado previamente por las oficinas principales; es decir, que los gerentes no tienen un control y conocimiento claro del tema, ya que es percibido por lo general como un manual de funciones. El desempeño en las empresas en donde los encargados son empíricos, se basa principalmente en la experiencia con la que venga el trabajador cuando ingresa a la empresa. La diferencia de criterios entre encargados y trabajadores dejan ver que hay una falta de una comunicación efectiva que permita una coherencia entre lo que se espera del trabajador y lo que él cree que debe dar a la empresa.

La recomendación es el medio más común que emplean los trabajadores tanto de la micro empresa, como de la pequeña empresa para hacer reclutamiento. En la pequeña empresa los encargados de la gestión humana indican el uso de empresas temporales y bolsas de empleo; pero los trabajadores mencionan por lo general la recomendación. Esta es una similitud que se encuentra con los estudios hechos en otras ciudades del país.

Al igual que en la descripción de cargos, en la selección de personal prima la experiencia como criterio de selección para todos los cargos, pero sin dejar de lado el perfil establecido para cada uno. El proceso de selección en la mayoría de las empresas del estudio se realiza de forma completa incluyendo evaluación de hoja de vida, pruebas de selección y entrevista. Los resultados de estas pruebas de selección son un factor decisivo para la selección de la persona.

La capacitación dada a los trabajadores por lo general se enfoca en fortalecer las competencias operativas del trabajador. Se destaca la alta participación de las empresas externas en este proceso. Esto es ratificado por los trabajadores; sin embargo, la evaluación de la efectividad de las capacitaciones recibidas, no es valorada formalmente, sino que, se hace por observación y análisis de los resultados o de las ventas. Desde el punto de vista teórico se encuentra una capacitación de tipo técnica, los resultados en este tema también se asemejan a los hallazgos hechos a nivel nacional.

La experiencia de la persona también es uno de los factores que incide en la determinación de salarios. No obstante, según los encargados y reafirmado nuevamente por los trabajadores, la fijación de salarios se hace de acuerdo al cargo. En cuanto a los asesores de venta se hace por lo general con base al mínimo. Los beneficios que mencionan inicialmente los encargados como un fondo de empleados, cooperativas primas, etc., son confirmados por los trabajadores. Al igual que en los

estudios nacionales las bonificaciones son empleadas como medio de motivación para elevar el desempeño de los trabajadores.

El desarrollo de las diferentes prácticas de gestión humana cumple de una manera parcializada con la teoría propuesta para cada tema. Cada empresa aplica las diferentes herramientas dependiendo del tamaño de la misma y de sus necesidades, ya sean los requisitos para definición de los procesos, aplicación de métodos, herramientas y evaluación de los mismos procesos, en esto interviene por lo general el mismo juicio y experiencia del encargado o, simplemente los procesos ya han sido establecidos por las sedes principales de estas empresas.

Cerca de las mitad de las empresas del estudio cualitativo (en su mayoría pequeñas) tienen formalizadas y estructuradas la mayoría de las prácticas de gestión humana estudiadas. Estas empresas tienen en común que son sucursales y/o están orientadas por un sistema de gestión de calidad, lo que conduce a que procesos como la descripción y análisis de cargos, capacitación, selección de personal, remuneración y beneficios, entre otros, estén documentados. Por su parte, en las microempresas se evidencia un alto grado de informalidad de las diferentes prácticas de gestión humana, dado su carácter familiar y empirismo de los dueños, quienes son los encargados de la gestión humana en sus organizaciones.

Comparar las perspectivas entre gerentes o dueños de las empresas y trabajadores, sirvió para verificar en varias situaciones para evidenciar que una cosa es lo que quieren mostrar los encargados de la forma cómo se realiza la gestión humana en su organización y otra cosa es lo que dicen los trabajadores; aunque algunos no tengan los conocimientos suficientes para hablar con fluidez de los diferentes temas, si pueden describir la forma como son tratados y contar con sinceridad como es la ejecución de los procesos. También, en las entrevistas con los trabajadores se percibe cómo influyen los beneficios dados, la capacitación, la remuneración recibida por su trabajo y en general los beneficios, en la motivación, frustraciones, actitud y compromiso del trabajador para con la empresa. Se evidencia además, la preocupación por mejorar las condiciones de la vida laboral de los trabajadores y la importancia del talento humano para varias empresas; sin embargo, en la mayoría les hace falta involucrar al personal en sus plataformas estratégicas.

Referencias

- CALDERÓN, G, & ÁLVAREZ, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista universidad Eafit*, 42, (142), 26-45.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5a ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- DESSLER, G. (2001). *Administración de personal*. (8a ed.). México DF.: Pearson Educación.
- FUERTES, M. & CAMERO, L. (2002). Gestión Estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 8 (3), 59-78.
- GÓMEZ, C., GÓMEZ G. A., GÓMEZ, V. & LÓPEZ S. (julio-diciembre de 2010). La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira. *Gestión y Región*, (10), 29-46.
- 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), 103-137.
- MONTES, J. & GONZALES, P. (2006). *Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias.
- ROBBINS, S. & COULTIER, M. (2005). *Administración*. (8a ed.). México: Pearson Educación.
- RODRÍGUEZ, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del Cenes*. 31,(54), 103-226.