

# Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas

Innovative practices of human resources: a strategic need of micro-enterprises

As práticas inovadoras da gestão humana: uma necessidade estratégica  
das microempresas

DOI: rces.v25n37.a2

Recibido: 18/05/2016

Aceptado: 20/09/2016

## José Gregorio Arévalo Ascanio

Administrador de Empresas. Magíster en Administración. Grupo de Investigación en Desarrollo Socioempresarial (GIDSE). Docente de tiempo completo. Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña, Norte de Santander, Colombia. Correo electrónico: jgarevaloa@ufpso.edu.co.

## Ramón Armando Bayona Trillos

Administrador de empresas. Magíster en Administración. Grupo de Investigación en Desarrollo Socioempresarial (GIDSE). Docente de tiempo completo. Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña, Norte de Santander, Colombia. Correo electrónico: rabayonat@ufpso.edu.co.,

## Dewar Willmer Rico Bautista

Ingeniero de sistemas. Magíster en Ciencias Computacionales. Docente de tiempo completo. Grupo de Investigación en Ingenierías Aplicadas (INGAP). Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña, Norte de Santander, Colombia. Correo electrónico: dwricob@ufpso.edu.co.

<sup>1</sup> Fuente de financiación: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFP SO), mediante la División de Investigación y Extensión (DIE). Dos proyectos inscritos, avalados y financiados en dicha dependencia: Caracterización de la actividad económica empresarial del municipio de Ocaña, del Grupo de Investigación en Desarrollo Socioempresarial (GIDSE) y "Seguridad en redes, del Grupo de Investigación en Ingenierías Aplicadas (INGAP).

## Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas

### Palabras clave

Capital humano, gestión empresarial, sector productivo.

### Resumen

En este artículo se presenta el análisis del componente de capital humano del tejido productivo de la ciudad de Ocaña, enmarcado en el proyecto Caracterización de la actividad económica empresarial del municipio de Ocaña. Por tanto la pregunta de investigación tiene su origen en la inquietud acerca de cuáles son las prácticas administrativas que poseen las áreas de talento humano en las empresas de la ciudad de Ocaña. El diseño metodológico se enmarca dentro de una investigación descriptiva. El universo estuvo conformado por las unidades económicas formalmente establecidas y que se encontraban registradas, a la fecha de realización del proyecto, en la Cámara de Comercio de Ocaña, en una muestra representativa de 353 unidades productivas seleccionadas. La recopilación y el análisis de los datos se efectuaron por medio de visitas puerta a puerta a las empresas, entrevistas con el personal directivo y la observación directa.

**Clasificación JEL: M10, M12, M19**

## Innovative practices of human resources: a strategic need of micro-enterprises

### Keywords

Human Capital, business management, productive sector.

### Abstract

For this paper, the analysis of human resource component of the productive network of the city of Ocaña is presented, included in the project "Characterization of corporate economic activity of the city of Ocaña".

Thus, the research question is "What are the administrative practices of the human resource departments of the companies in the city of Ocaña?" The methodological design is descriptive. The population consisted of economic units formally established and that had been registered at the Chamber of Commerce of Ocaña by the date of project completion, of which a representative sample of 353 selected production units was taken.

Data compilation and analysis were done by door-to-door visits to companies, interviews with managers, and direct observation.

## **As práticas inovadoras da gestão humana: uma necessidade estratégica das microempresas**

### **Palavras-chave**

Capital humano, gestão empresarial, setor produtivo.

### **Resumo**

Para este artigo se apresenta a análise do componente de capital humano do tecido produtivo da cidade de Ocaña, demarcado no projeto "Caracterização da atividade econômica empresarial do município de Ocaña". Por tanto a pergunta de investigação, parte de: Quais são as práticas administrativas que possuem as áreas de talento humano nas empresas da cidade de Ocaña?

O desenho metodológico se demarca dentro de uma investigação descritiva. O universo esteve conformado pelas unidades econômicas formalmente estabelecidas e que se encontravam registradas à data da realização do projeto na Câmara de Comércio de Ocaña, em uma amostra representativa de 353 unidades produtivas selecionadas.

A recopilación e análise dos dados se efetuou por meio de visitas às empresas porta a porta, entrevista com pessoal diretivo e observação direta.

## Introducción

**E**n un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, la fuerte competencia empresarial, los procesos de regulación y desregularización de los negocios, los efectos y fuerzas cambiantes en la demografía, en la política y en los arraigos culturales, así como la globalización de los mercados, requieren que las organizaciones sean rápidas, dinámicas y cambiantes. Para poder asumir estos retos es necesario que las organizaciones dispongan de recursos, competencias, conocimientos, habilidades y, sobre todo, de capital humano que reúnan estas nuevas características (Chiavenato, 2007).

Dentro de uno de los objetivos del presente artículo, producto de una investigación sobre la caracterización de la actividad económica empresarial del municipio de Ocaña, se le da prioridad a la determinación de las condiciones actuales que enmarcan el área de talento humano de las empresas objeto de estudio, con una muestra representativa de 353 unidades productivas seleccionadas.

Con los resultados encontrados se pusieron de manifiesto las actividades propias y particulares de los directivos de la administración y el manejo de las áreas de personal en sus negocios (Roig-Tierno, Huarng, y Ribeiro-Soriano, 2015). De esta manera fue posible evidenciar la falta de preparación y de conocimientos sobre temas empresariales y de manejo de personal por parte de los empresarios, que en su mayoría son empíricos, con lo cual ponen en juego su capital y el empleo de las personas que los rodean.

Lo expuesto anteriormente no es coherente con lo que plantean Werther y Davis (2000), quienes afirman que "el reto que enfrentan ahora los dirigentes de alto nivel de todo tipo de organizaciones consiste

en la creación de una cultura corporativa que confiera de manera efectiva autoridad y responsabilidad a las personas que laboran en la empresa" (p.442). Esta es considerada una de las perspectivas estratégicas en las que el área de gestión humana y sus prácticas en pro del logro de los objetivos y las metas de la organización se convierten en activos intangibles, fuente de ventaja competitiva sostenible (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007).

En definitiva, según Peláez-León, García y Azuero (2014), la gerencia del talento humano necesita una transformación cultural que dimensione estrategias orientadas hacia el proyecto de vida del ser humano y el desarrollo de sus habilidades y talentos; lo que implicaría evolucionar hacia un modelo mental que permita competir en el mundo actual con recursos humanos calificados, fundamentalmente motivados y comprometidos con la gestión de la empresa.

## 1. Metodología de la investigación

Se realizó una investigación descriptiva, como proceso inicial y preparatorio, para clarificar cuál sería el objeto del estudio, que finalmente consistió en la actividad económica empresarial de la ciudad de Ocaña en sus diversas manifestaciones, y la promoción de la ejecución de prácticas administrativas acordes con referentes nacionales e internacionales.

El proceso que se siguió se recoge en los siguientes pasos:

### 1.1 Identificación y delimitación del objeto a analizar

Se estableció el objeto de estudio a caracterizar como las unidades económicas formalmente establecidas,

ubicadas en la ciudad de Ocaña, que se encontraran registradas, a la fecha de realización de esta propuesta, en la Cámara de Comercio de Ocaña y que a la vez tuvieran la renovación de su registro mercantil (Montilla, 2010) (Delgado y Parra, 2008).

## 1.2 Definición del objetivo

En este punto se estudió la situación del momento y se identificaron las características de la actividad productiva del municipio, su vocación empresarial, el desarrollo tecnológico y la estructura del tejido productivo. Igualmente, se exploraron las áreas funcionales de las empresas (producción, mercadeo, contable y financiera, talento humano y tecnológico). Finalmente, se propusieron alternativas en torno a las prácticas administrativas y las tendencias organizacionales de mejoramiento.

## 1.3 Definición del tipo de investigación

Este estudio se llevó a cabo, bajo el tipo de investigación descriptivo, teniendo en cuenta que esta propuesta buscaba puntualizar las características de las situaciones o los acontecimientos de la estructura económica empresarial del municipio de Ocaña, incluyendo su infraestructura tecnológica.

## 1.4 Determinación de la población

El universo para este estudio estuvo conformado por las unidades económicas formalmente establecidas, ubicadas en la ciudad de Ocaña, distribuidas tal y como aparece en la tabla 1.

**Tabla 1.** Unidades económicas y productivas de la ciudad de Ocaña, 2010

Tipo de organización jurídica	Número de empresas
Establecimientos de comercio	2.059
Personas naturales	1.969
Sociedades limitadas	123
Empresas unipersonales	45
Empresas asociativas de trabajo	40
Sociedades anónimas	28
Sucursales	3
Sociedades en comandita simple	3
Total	4.270

Fuente: Cámara de Comercio, 2010

## 1.5 Fijación del tamaño de la muestra y selección del procedimiento de muestreo

Se acudió al método de muestreo estratificado con el propósito de que la muestra estuviera conformada en las mismas proporciones que la población (ver la tabla 2).

**Tabla 2.** Estratificación de la muestra

Estrato	Submuestras
Personas naturales	310
Sociedades limitadas	21
Empresas unipersonales	8
EAT	6
S.A.	4
SUC	2
S.E. Sim.	2
TOTAL	353

Fuente: Autor

### **1.6 Diseño del instrumento de recolección de datos**

Se utilizó un formato de encuesta que se aplicó a las empresas de la ciudad de Ocaña.

### **1.7 Organización del equipo de trabajo**

Se seleccionó un equipo de trabajo conformado por expertos en las áreas administrativas, económicas, contables, de sistemas y tecnología, entre profesores y estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

### **1.8 Recopilación y análisis de los datos**

Se efectuaron, por medio de visitas puerta a puerta a las empresas, entrevistas con el personal directivo, así como la observación directa.

## **2. Resultados**

Partiendo de la realidad sobre las prácticas de la gestión humana en las empresas objeto de estudio, y una vez realizada recopilación y el análisis de los datos, se generaron diferentes reportes con los siguientes resultados:

### **2.1 Personal ocupado en las empresas**

Las unidades productivas tenidas en cuenta reportaron 1228 personas ocupadas, de las cuales el

50% corresponde al sexo femenino y el 50% al sexo masculino, situación que muestra que con respecto al sexo se emplea a las personas en proporciones casi iguales, lo que ratifica que la inclusión de la mujer en el sector productivo durante los últimos años ha aumentado. Las mujeres de hoy compiten con los hombres por ocupar una posición social equivalente a la que históricamente estos habían ocupado, y han demostrado que cuentan con las capacidades y la preparación para desempeñarse igual o mejor que los hombres en posiciones tradicionalmente reservadas a para estos.

### **2.2 Programas de personal**

Se encontró que en el 62% de los casos en cuanto al manejo de personal no predomina la utilización de un proceso estructurado de programas de gestión humana. Pocas empresas cuentan con personas especializadas en recursos humanos, y en muchos casos es la secretaria de la gerencia quien se ocupa de las tareas relacionadas con esta área. También se pudo constatar, mediante las entrevistas personales y en la observación de la organización de las empresas, que en los casos en los que existe una persona encargada del recurso humano, esta se ocupa básicamente de los aspectos legales y técnicos del manejo de la nómina, es decir, que no hay políticas definidas en cuanto a la gerencia del talento humano, que implica el reclutamiento, la selección, la inducción, el entrenamiento, la capacitación, el seguimiento del personal y la preocupación por la cultura y el clima organizacional.

Lo anterior coincide con el hecho de que solo en el 22% y en el 18% de los casos se llevan a cabo programas de capacitación y de selección, respectivamente; y apenas en el 15% y 7%, según los encuestados, se tienen en cuenta programas de inducción y de desarrollo del talento humano.

### 2.3 Criterios de selección de personal

Con relación a los criterios de selección, fue generalizada la opinión de los entrevistados que indica que estos están directamente relacionados con el puesto a ocupar, sus actividades y funciones. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección en las empresas de Ocaña se efectúa con base en un puesto específico, perdiendo de vista a toda la organización.

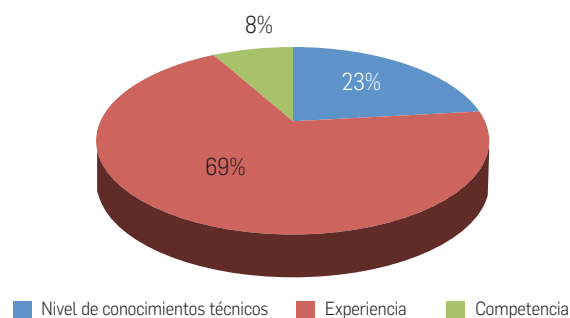
El criterio que prevalece en la selección es la experiencia, en un 69%, lo cual significa que se buscan personas con trayectoria laboral comprobable. El título en la mano por sí solo no basta para golpear una puerta, por eso el haber transitado por algún trabajo, temporal o estable, suma puntos. Es clave según los entrevistados el conocimiento adquirido en el desempeño de funciones de cualquier tipo, en cualquier organización, grande, mediana o pequeña, o incluso unipersonal. Como segundo criterio de selección se encontró el nivel de conocimientos técnicos, en un 23%, apartado en el que se reflejan los componentes relacionados con los estudios y aprendizajes recibidos por el individuo, tanto en su fase teórica (enseñanzas recibidas) como en la fase práctica (experiencias profesionales) (ver la figura 1).

Por último, solo en el 8% de las empresas contratan a una persona con el previo estudio de sus competencias, aduciendo el hecho de que el mercado no admite ineficiencias, a pesar de que en Ocaña no es raro encontrar empresas que vinculan personal al ojímetro, por recomendaciones o por simple amistad, lo que se convierte en una de las debilidades de las organizaciones de la ciudad, debido a que generalmente no hacen una selección apropiada del talento humano y por tanto presentan altos niveles de rotación.

### 2.4 Criterios de remuneración

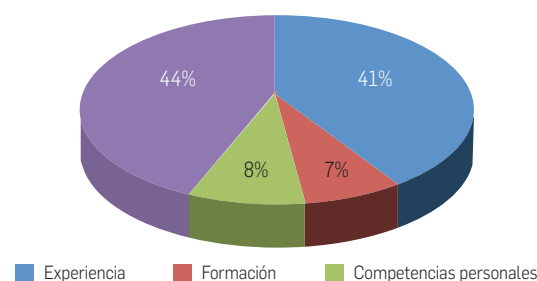
En Ocaña se encontró que las empresas en su mayoría no aplican ningún criterio de remuneración, lo que se expresa en un 44%, ya que no existe una unidad de recurso humano que administre la nómina con las respectivas prestaciones sociales y los demás beneficios a que tiene derecho el trabajador. El 41% tiene en cuenta la experiencia, es decir, que ya hayan desempeñado labores en otras empresas. Por su parte, el 8% utiliza como criterio de remuneración las competencias personales, ya que según ellos estas garantizan que los empleados tengan capacidades y talentos acordes con la tarea a desarrollar. Como último criterio utilizan la formación, en un 7%, entendida como la dimensión integral que incluye el historial profesional del candidato (ver la figura 2).

**Figura 1.** Criterios de selección de personal



Fuente: Autor del proyecto

**Figura 2.** Criterios de remuneración



Fuente: Autor del proyecto

## 5. Discusión

Pocas organizaciones cuentan con un departamento de recursos humanos o de personal desde la creación de la empresa. Sin embargo algunas de las encuestas admitieron que tienen indicadores de gestión para el seguimiento del desempeño de este tipo de departamento. Aquellas empresas que no los tienen adujeron que se debía a factores del tipo *no lo considera necesario, no cuenta con recurso humano capacitado, no cuenta con dinero para su implementación*.

Se encontró que en las empresas pequeñas el manejo del recurso humano corre por cuenta directa del gerente, por lo que no predomina la utilización de un proceso estructurado de selección del personal. Pocas empresas cuentan con personas especializadas en recursos humanos, y en muchos casos es la secretaria de la gerencia quien se ocupa de las tareas concernientes a esta área.

También se observó, mediante las entrevistas personales con los gerentes y a través de la observación de la organización de las empresas, que en aquellas que cuentan con más de veinte empleados y además tienen un profesional encargado del recurso humano, este se encarga básicamente de los aspectos legales y técnicos del manejo de la nómina, es decir, que no hay políticas definidas en cuanto a la gerencia del talento humano.

Con respecto a la relación con los empleados, en todos los casos se evidenció un vínculo jefe-subordinado que posiblemente no contribuye a que los empleados se comprometan con su trabajo más allá del cumplimiento de la labor asignada. Estas actitudes pueden repercutir directamente en la falta de compromiso con la calidad del producto, ya que los buenos resultados del negocio no se verán reflejados en incentivos para los empleados.

Las consideraciones presentadas anteriormente coinciden con los planteamientos expuestos por Cárdenas(1994), en los que afirma que "en Colombia, la gerencia de recursos humanos ha evolucionado principalmente en la empresa privada, ya que tanto en la pequeña como en la mediana empresa como en las entidades públicas enfrentan serias restricciones, materiales y culturales, para su implementación" (p.3).

Lo anterior es coherente con lo planteado por Dávila y Jiménez (2001), quienes entrevistaron a diez ejecutivos de empresas colombianas y afirman que "la práctica de recursos humanos ha cambiado sustancialmente y las empresas están exigiendo un desarrollo más estratégico del área de recursos humanos que supere su carácter más técnico-funcional [...] y aún son muchas las organizaciones que no reconocen esta tendencia" (p.5).

Más aún, el referente estratégico para las áreas del talento humano se ve reflejado en el estudio realizado por la empresa *PricewaterhouseCoopers*, en el cual se entrevistaron 24 empresas de Colombia, y se encontró que queda mucho camino por recorrer para acercarse a las mejores prácticas mundiales, así como que solo la mitad tiene la estrategia de recursos humanos documentada e integrada al plan de negocios (Salgado, 2006).

Con base en lo encontrado y validado en las anteriores fuentes, es indispensable que la gerencia del talento humano realice una transformación cultural que dimensione estrategias orientadas hacia el proyecto de vida del ser humano, el desarrollo de sus habilidades y talentos (Pelinescu, 2015). Esto implicaría cambiar el modelo mental tradicional por uno que redirija el funcionamiento, la operatividad y la gestión del área, llevándolo a trabajar en una verdadera gestión del capital humano.



Asumir la mirada anterior permitiría reflexionar sobre lo propuesto por Torres (2015), quien favorece el uso de "espacios de diálogo, en los que se empleen mecanismos para el establecimiento de acuerdos de trabajo, acordes con las necesidades individuales de las personas, tales como: mejoramiento de la relación trabajo-familia y procesos de formación, capacitación y entrenamiento" (p.216). En tal sentido, el significado del quehacer del responsable de la dirección de gestión humana en la organización debería ser transformado.

## 6. Conclusiones

Cuando se habla de la gestión de los recursos humanos se piensa en las grandes empresas, pero es fundamental que el dueño-director de la empresa de la ciudad tenga claro cuáles son las tareas que debe cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, las habilidades de comunicación y de trabajo en equipo. Es clave, en definitiva, medir el desempeño de los empleados a través de la aplicación de indicadores de eficiencia y productividad que indiquen el grado de responsabilidad, confianza y sentido de pertenencia con las organizaciones.

Los recursos humanos o el capital humano, como se le dice últimamente, son fundamentales para el éxito de cualquier tipo de empresa; con mucha más razón, para las medianas, pequeñas y microempresas. Lo que ocurre es que las empresas más pequeñas todavía no han asimilado que difícilmente se puede competir en el mundo actual si no se cuenta con recursos humanos calificados y fundamentalmente motivados y comprometidos con la gestión de la empresa.

En Ocaña el tejido empresarial se encuentra altamente atomizado, siendo la microempresa su piedra angular, con lo cual se puede afirmar que la gestión humana en las organizaciones estudiadas está en deuda, debido al poco compromiso, el arraigo cultural y el desconocimiento de las esferas directivas frente a los planteamientos estratégicos que conllevan a la transformación de la mentalidad gerencial, así como en cuanto al desarrollo de actividades que promuevan el crecimiento del capital humano.

Las áreas de talento humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones (Calderón, 2004), razón por la cual este fenómeno no es ajeno a las áreas de personal de las empresas del sector productivo de Ocaña analizadas, donde los aspectos relacionados con la administración del área: programas de personal, criterios de selección y de remuneración, reflejan la necesidad de trabajar para cambiar la concepción del talento humano.

Para finalizar, es fundamental tener en cuenta cuál es el rol que juega el directivo del área de gestión humana en el logro de las metas de la empresa, ya que como lo indican Pardo y Díaz (2014), "el líder es un gestor del proceso, un evaluador del impacto, y un garante de la efectividad del proceso, ya que es quien conoce de primera mano las particularidades, la cultura y el clima organizacional" (p.48).

## Referencias

- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90.

- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Cámara de Comercio de Ocaña. (2010). *Informe de la Cámara de Comercio*. Ocaña: Cámara de Comercio.
- Cárdenas, M. (1994). Alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector público. *Monografías de Administración*, (39), 48.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dávila, C., y Jiménez, A. (2001). *Hacia una visión renovada de la formación en recursos humanos*. Documento interno de trabajo UNIANDES.
- Delgado, C., y Parra, E. (2008). *Caracterización de la microempresa de punta*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Montilla, A. L. (2010). *Caracterización de la actividad económica empresarial de las sociedades limitadas y unipersonales de la ciudad de Ocaña*. Proyecto de grado, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Norte de Santander, Ocaña.
- Pardo, C., y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D. C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Peláez, J., García, M., y Azuero, A. (2014). La relación estratégica entre la gestión humana y la responsabilidad social empresarial: avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(11), 15-28. Recuperado de <http://www.elsevier.es/en-revista-suma-negocios-208-articulo-la-relacion-estrategica-entre-gestion-90375922>.
- Pelinescu, E. (2015). The impact of human capital on economic growth. *Procedia Economics and Finance*, 22, 184-190. Doi:10.1016/S2212-5671(15)00258-0.
- Roig, N., Huarng, K. H., y Ribeiro, D. (2015). Qualitative comparative analysis: Crisp and fuzzy sets in business. *Journal of Business Research*, 1261-1264. Doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.089.
- Salgado, E. (2006). Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia. *Monografías de Administración*, (91), 45.
- Torres, C. (2015). Gestión de carreras contemporáneas: desafíos críticos para la gestión humana. *Apuntes Cenes*, 33(58), 207-220.
- Werther, W., y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.