

# 6.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



## *Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios*

*Diana Cristina Rodríguez Moreno  
Pilar Nathaly Granados Ávila  
Sandra Viviana Velandia Rodríguez*

Rodríguez Moreno, Diana Cristina; Granados Ávila, Pilar Nathaly; Velandia Rodríguez, Sandra Viviana, (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios. Criterio Libre 13 (22), 153-171  
ISSN 1900-0642.

# PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS: HOTELES, BARES Y RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE TUNJA

HUMAN MANAGEMENT PRACTICES IN COMPANIES IN THE  
SERVICE SECTOR: HOTELS, BARS AND RESTAURANTS IN THE CITY  
OF TUNJA

PRÁTICAS DE GESTÃO HUMANA EM EMPRESAS NO SETOR DE  
SERVIÇOS: HOTÉIS, BARES E RESTAURANTES NA CIDADE DE  
TUNJA

PRATIQUES DE GESTION HUMAINE DANS LES ENTREPRISES DANS  
LE SECTEUR DES SERVICES: HÔTELS, BARS ET RESTAURANTS DE LA  
VILLE DE TUNJA

*DIANA CRISTINA RODRÍGUEZ MORENO\**  
*PILAR NATHALY GRANADOS ÁVILA \*\**  
*SANDRA VIVIANA VELANDIA RODRÍGUEZ \*\*\**

Fecha de recepción: 09-12-2014  
Fecha de Aprobación: 01-06-2015

## RESUMEN

Esta investigación se aborda desde el paradigma funcionalista en el que la organización se entiende como un conjunto de elementos organizados para su productividad; dentro de esta, el recurso humano opera dentro de parámetros definidos para optimizar su campo de acción y alinea sus propósitos a los de la entidad social. Esos parámetros se conocen como prácticas de gestión humana y esta investigación identifica aquellas que se presentan en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. Para ello, se utilizaron los enfoques de investigación cuantitativo y cualitativo con el objeto de determinar las características de las prácticas de gestión humana en

---

Este trabajo es parte de los resultados del proyecto de investigación "Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas del corredor industrial del departamento de Boyacá", desarrollado por el grupo de investigación Gerencia del valor y finanzas, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

\* Magíster en administración, Universidad Nacional de Colombia. Docente, Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. [diana.rodriguez@uptc.edu.co](mailto:diana.rodriguez@uptc.edu.co)

\*\* Administradora de empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Joven Investigadora Colciencias 2014. [pilarnathaly.granados@uptc.edu.co](mailto:pilarnathaly.granados@uptc.edu.co)

\*\*\* Administradora de empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. [sandraviviana.velandia@uptc.edu.co](mailto:sandraviviana.velandia@uptc.edu.co)

estas empresas. Los resultados ratifican los de investigaciones similares a nivel nacional realizadas en otros sectores de la economía.

**PALABRAS CLAVE:**

hoteles y restaurantes, pequeñas empresas, prácticas de gestión humana.

**CLASIFICACIÓN: JEL**

M12.

**ABSTRACT**

This research is approached from the functionalist paradigm in which the organization is understood as a set of elements organized for productivity. Within it, the human resource operates within defined parameters to optimize its scope and align their purposes to other social entities. These parameters are known as human management practices and this research identifies those occurring in service sector: hotels, bars and restaurants in Tunja city. To do this, quantitative and qualitative approaches with objective to determinate the characteristics of the human resource practices. The results confirm those of similar investigations at the national level in other sectors of the economy.

**Key words:** hotels and restaurants, human resources practices, small firms.

**RÉSUMÉ**

Cette recherche est abordée dans le paradigme fonctionnaliste, dans lequel l'organisation est comprise comme un ensemble d'éléments organisés pour la productivité; dans ce cadre, les ressources humaines fonctionne selon des paramètres définis pour optimiser son champ d'action et pour aligne à l'entité sociale. Ces paramètres sont connus comme des pratiques de gestion humaine et cette recherche identifie ceux qui se posent dans l'industrie des services: hôtels, bars et restaurants de la ville de Tunja.

Pour ce faire, méthodes de recherche quantitatives et qualitatives ont été utilisées afin de déterminer les caractéristiques des pratiques de gestion des ressources humaines dans ces entreprises. Les résultats confirment ceux de recherches national similaires menée dans d'autres secteurs de l'économie.

**Mots clés:** hôtels et restaurants, petites entreprises, pratiques de gestion des ressources humaines.

**Classification JEL:** M12.

## RESUMO

Esta pesquisa é abordada sob o paradigma funcionalista, em que a organização é entendida como um conjunto de elementos organizados para a produtividade; dentro deste, os recursos humanos opera dentro de parâmetros definidos para otimizar o seu campo de ação e alinhar seus propósitos à entidades sociais. Esses parâmetros são conhecidos como as práticas de gestão humana e esta pesquisa identifica aqueles que surgem na indústria dos serviços: hotéis, bares e restaurantes na cidade de Tunja.

Para fazer isso, abordagens de pesquisa quantitativa e qualitativa foram usadas para determinar as características das práticas de gestão de recursos humanos em empresas. Os resultados confirmam os de pesquisas nacionais semelhantes realizadas em outros setores da economia.

**Palavras-chave:** hotéis e restaurantes, pequenos negócios, práticas de gestão de recursos humanos.

**Classificação JEL:** M12.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación surge debido a la inquietud que despertó en el área de gestión humana de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC - Tunja, acerca de cuáles son las características de las prácticas de gestión humana en diferentes sectores económicos de la ciudad, uno de ellos el de servicios de hoteles, bares y restaurantes. Calderón y Álvarez (2006) estiman que en Colombia la investigación sobre prácticas de gestión humana es escasa; este trabajo busca realizar un aporte al conocimiento de la situación empresarial de las microempresas, que, como es sabido, constituyen la masa crítica empresarial en el país.

Adicionalmente la teoría sobre gestión humana estudiada en las universidades está hecha para las grandes empresas, las pequeñas muestran realidades distintas y es necesario conocerlas para definir, desde la academia, acciones que permitan mejorar la gestión empresarial.

La pregunta de investigación que corresponde a este trabajo es ¿cuáles son las características de las prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja? Esta investigación permite abordar las prácticas de gestión humana inspeccionando el criterio que tienen los directivos y empresarios de las organizaciones para aplicarlas, así como la apreciación que los colaboradores o trabajadores tienen acerca de las mismas.

Las unidades de análisis son las prácticas de gestión humana que formal o informalmente hace toda empresa: reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación del desempeño y remuneración. La investigación se efectuó teniendo en cuenta los enfoques de investigación cuantitativo y cualitativo, los instrumentos de recolección de información fueron la encuesta y la entrevista semiestructurada. La encuesta fue aplicada a 122 empresas del sector objeto de

estudio, se hicieron 26 entrevistas a encargados del área de gestión humana y 35 a trabajadores del sector.

Este documento presenta en primer lugar un marco de referencia que muestra la definición de las prácticas de gestión humana estudiadas y características de las mismas extractadas de estudios hechos en Colombia, enseguida la metodología, y después los resultados y el último apartado corresponde a conclusiones.

## 1. MARCO DE REFERENCIA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Es un conjunto de modelos y aproximaciones que, orientándolos de la manera correcta, incrementan los niveles de productividad (Salgado, 2006). La administración de recursos humanos, definida en términos de las funciones administrativas, consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el recurso humano. Dessler (2001) la define como una función administrativa que adquiere, entrena, evalúa y remunera a los empleados, todas estas actividades que influyen en la eficiencia y eficacia en el trabajo. La administración del recurso humano realiza un desarrollo integral del capital humano. El objetivo de la gestión del recurso humano es gerenciar la relación con las personas que son parte de la organización, y además desarrollar y potenciar habilidades de las personas y de la organización (Alles, 2006).

Kok y Uhlaner (2001) la definen como el proceso de atraer, desarrollar y mantener el talento y la energía en la fuerza de trabajo para soportar la misión, objetivos y estrategias organizacionales. La gestión humana ha generado gran interés en las últimas décadas, entre otras razones por el enfoque de recursos y capacidades en el cual las personas son la principal fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991); además propone que las empresas están dotadas con diferentes capacidades y recursos, sobre los cuales se sustentan sus ventajas competitivas; para lograr la sostenibilidad, los recursos deben ser valiosos,

escasos, difíciles de imitar, sin sustitutos, además perdurables en el tiempo.

Dentro de los recursos de la empresa, el recurso humano toma gran importancia y la organización obtiene ventajas competitivas si estos incrementan el valor en los procesos de trabajo (Carrasco y Rubio, 2007). En la literatura se encuentran argumentos que determinan que hay relación positiva entre prácticas de recursos humanos y el nivel de productividad de las inversiones en la fuerza de trabajo; se puede incrementar la productividad de los trabajadores, su motivación y el logro de sus tareas, aumentando así la satisfacción en el trabajo, reduciendo además los costos de reclutamiento y selección (De Grip, 2005).

La mayor parte de la literatura acerca de gestión del recurso humano se ha dirigido a grandes organizaciones, en el caso de empresas de tamaño moderado y pequeño la literatura es pobre y establece que la gestión de personas en las pequeñas empresas es muy débil probablemente y entre otras razones, por la falta de conocimiento de los pequeños empresarios acerca de cómo y para qué gestionar el recurso humano (Rodríguez, 2012). Según Gómez y López (2010), para los pequeños y medianos empresarios las prácticas de gestión humana no presentan visión estratégica, son operativas. Ocurre que si las pequeñas empresas no han pensado en su plataforma estratégica, mucho menos tendrán en cuenta que la gestión estratégica del recurso humano debe estar alineada con la estrategia organizacional. (Calderón, Montes y Tobón, 2004).

En las pequeñas empresas se carece de un área especializada de gestión humana y hay mayor interés por temas financieros, productivos y comerciales (Caderón y Álvarez, 2006). El área de recursos humanos es la que en menor proporción está presente dentro de las estructuras organizacionales (Jaramillo, 2005). Los directivos de pequeñas y medianas empresas afirman que el recurso humano es clave para el éxito y, sin embargo, se verificó que hay incoherencias entre sus afirmaciones y lo que ocurre en la realidad, pues para estas empresas el trabajador es importante para aumentar la productividad y

*La mayor parte de la literatura acerca de gestión del recurso humano se ha dirigido a grandes organizaciones, en el caso de empresas de tamaño moderado y pequeño la literatura es pobre y establece que la gestión de personas en las pequeñas empresas es muy débil probablemente y entre otras razones, por la falta de conocimiento de los pequeños empresarios acerca de cómo y para qué gestionar el recurso humano (Rodríguez, 2012). Según Gómez y López (2010), para los pequeños y medianos empresarios las prácticas de gestión humana no presentan visión estratégica, son operativas. Ocurre que si las pequeñas empresas no han pensado en su plataforma estratégica, mucho menos tendrán en cuenta que la gestión estratégica del recurso humano debe estar alineada con la estrategia organizacional. (Calderón, Montes y Tobón, 2004).*

las ventas pero no se invierte en ellos. (Gómez y López, 2010).

La gestión humana vista como un subsistema dentro del sistema empresarial contiene a su vez subsistemas que interactúan continuamente y dependen unos de otros, como la descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento, remuneración y beneficios. Cada organización empresarial asume distintas rutinas y maneras de hacer las cosas, de gestionar sus procesos y sistemas, así en este trabajo se asumen como prácticas de gestión humana aquellas formas específicas en que cada empresa realiza los procesos propios del área. Las "prácticas" corresponden a unidades de análisis referidas a actividades continuas establecidas por miembros de un sistema social (Hernández, Fernández y Baptista, 2008). Responde a cómo se plasman o ejecutan en micro y pequeñas empresas, cuyas características distan de las grandes y, por supuesto, sus prácticas, en este caso, de gestión humana también son distintas.

A continuación se presentan los conceptos de las prácticas de gestión humana estudiadas en este trabajo; además se presenta la descripción de dichas prácticas proporcionada por estudios empíricos efectuados en Colombia. Es preciso aclarar que existe reducido número de estudios en el país y que no son recientes.

**Descripción y análisis de cargos.** La descripción y análisis del cargo relaciona deberes, funciones, actividades y responsabilidades, además define las especificaciones del cargo, es decir, lo que se requiere de la persona que lo ocupará en términos de conocimientos, habilidades, capacidades y competencias para desempeñarlo adecuadamente. La descripción y análisis de un cargo corresponde al registro detallado del mismo, las tareas, conocimientos, habilidades y condiciones de trabajo en que se desenvolverá el colaborador. (Dollan et. al., 2003). Es una lista de funciones, responsabilidades, habilidades, condiciones laborales y prototipo de persona que se necesita para desempeñar el cargo (Dessler, 2001). La descripción y análisis de cargos es la

base para reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación de desempeño y salarios (Alles, 2006). Esta práctica es un aporte de la administración científica del trabajo.

En pequeñas empresas colombianas la descripción de los cargos no está formalmente definida, en pocas empresas existe un perfil estructurado de los cargos, se basan en la experiencia del gerente o persona encargada (Calderón, 2006). Los empresarios saben que deben realizar este proceso pero aducen que no tienen ni personal, ni tiempo, ni las herramientas necesarias para desarrollarlo (Jaramillo, 2005).

**Reclutamiento de personal.** Según Pérez y Calixto (2005), es el criterio, método y proceso aplicado para atraer empleados potenciales. Consiste en atraer candidatos de los cuales posteriormente se escogerá uno para cubrir el puesto. La primera fuente debería ser la organización (reclutamiento interno), y agotado este recurso debe recurrirse al mercado (reclutamiento externo). Esta actividad es fundamental en la gestión de recursos humanos, se desarrolla mediante un proceso de comunicación en donde se exige información y persuasión (Alles, 2006).

En las pequeñas empresas colombianas las prácticas de reclutamiento generalmente son implícitas e informales. El medio de reclutamiento externo más utilizado es la referencia que hacen los empleados (Calderón, 2006, Jaramillo, 2005). Un gran inconveniente en pequeñas empresas en reclutamiento es que para las vacantes se pueden presentar muchos aspirantes que no reúnen los requisitos, situación que incrementa los costos en la selección (Calderón, 2007). Esto puede deberse a la inexistencia de descripción y análisis de cargos, que contiene las especificaciones así el reclutamiento tendría mayor enfoque.

**Selección de personal.** Actividad de clasificación en donde se escogen aquellos candidatos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo. Su objetivo principal es cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos previamente definidos (Alles, 2006). Describe el criterio, método y proceso

para escoger a los aspirantes que poseen diversas competencias, para ocupar un cargo ya definido (Pérez y Calixto, 2005). Hacer una buena selección de personal permite incorporar a los establecimientos colaboradores competentes e idóneos para desempeñar las tareas.

En la pequeña empresa se valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; evalúan de manera significativa la responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007).

**Incorporación.** Para Pérez y Calixto (2005) es el criterio, método y proceso de vinculación formal del candidato seleccionado con la empresa a través del contrato. Lleva consigo una serie de trámites administrativos que incluyen la necesidad de un plan de acogida del nuevo personal para que la incorporación resulte lo menos compleja y lo más satisfactoria posible tanto para la empresa como para el trabajador, este plan debe contemplar las acciones necesarias para que el nuevo miembro pueda conocer tanto la empresa como el entorno en donde se desempeñará y el personal que con ella trabaja. (Delgado y Ventura, 2006). Consiste en convertir a una persona nueva en un miembro más de la empresa, el recién llegado asimila las normas formales e informales de la nueva empresa, conocer y dominar su puesto de trabajo y relacionarse con sus superiores, compañeros y colaboradores (Puchol, 2007).

**Formación y entrenamiento.** Describe actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de los colaboradores, ejecutivos y funcionarios en general (Pérez y Calixto, 2005). En un estudio del Corpes (1995) se cuestionó la función de formación y desarrollo, pues se encontró que 41% de las empresas no planificaban la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año. Aunque esto ha mejorado, se puede decir que las áreas de recursos humanos y el sistema educativo del país todavía se encuentran en deuda en el

desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial (Malaver, 1998). El proceso de formación requiere varias fases como análisis de necesidades, diseño y evaluación.

Es una práctica de gestión humana fundamental para el aprendizaje de las empresas, pues la formación del trabajador se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan agregar valor a la empresa.

Las empresas colombianas que aplican entrenamiento y capacitación lo hacen de manera informal, con bajos niveles de planificación y organización (Jaramillo, 2005). La capacitación generalmente está enfocada hacia aspectos técnicos y operativos (entrenamiento) que tengan pertinencia para el cargo (Parra, 2011). En general, se invierte poco en formación, pues se espera que el trabajador ingrese a la empresa ya con los conocimientos requeridos para realizar las tareas.

**Remuneración y beneficios:** es un aspecto importante porque tiene efectos significativos en el reclutamiento y retención de personal en pequeñas empresas, si estas no tienen la habilidad para atraer, motivar y retener competencias y conocimiento crítico necesario para operar efectivamente, no tendrán mayor oportunidad de crecimiento (Cardon y Stevens, 2004, Mayson y Barret, 2006). En cuanto a las prácticas de compensación en Colombia, Calderón (2006) anota que pocas empresas tienen establecidos mecanismos de reconocimiento como premios, diplomas, mención pública, fiestas, paseos y celebraciones.

Con relación al plan de incentivos, se encontró que alrededor de la mitad de las empresas lo aplican a través de la bonificación por cumplimiento de metas, (Jaramillo, 2005). En las pequeñas empresas se limitan a cumplir con la legislación laboral, no tienen en cuenta factores importantes como motivación y productividad. Generalmente, los criterios para determinar salarios son la antigüedad y el salario promedio para el mismo oficio o cargo en el respectivo sector o actividad

*La mayoría de las pequeñas y medianas empresas colombianas estudiadas (85%) no tienen plan de carrera formalmente establecido, pues su estructura organizacional no permite establecer ascensos, debido al pequeño tamaño. En situaciones excepcionales se recurre a reclutamiento interno y ascenso por mérito (Jaramillo, 2005). Existen casos en que se valoran los esfuerzos individuales. Para realizar los procesos de movilidad interna (ascenso o cambio de puesto) no existen mecanismos técnicos y, nuevamente como en otras prácticas de gestión humana, la intuición y el conocimiento que los jefes tienen de las personas es determinante (Calderón, 2006)*

(Calderón, 2006); entonces, nuevamente como en otras prácticas la intuición y el criterio gerencial, determinan los salarios. Hasta ahora no se ha visto la compensación como una variable estratégica de gestión humana (Calderón, 2004).

**Evaluación del desempeño:** determina los criterios y estrategias para medir el desempeño de cada trabajador al confrontar las funciones o procesos en que participa un cargo con respecto a la actuación idónea del evaluado, en la ejecución de su labor (Pérez y Calixto, 2005). Es un subsistema de gestión humana, que en forma sistemática valora el desempeño y comportamientos de los empleados o colaboradores en su cargo. La evaluación se desarrolla en busca de tomar mejores decisiones, para evaluar el desempeño de jefes y subordinados y básicamente para una retroalimentación en donde pueden obtener beneficios de retribución. Cardon y Stevens (2004) revelan que en las pequeñas empresas la evaluación del desempeño raramente está formalizada. Esta práctica, en pequeñas empresas, está asociada a la detección de dificultades en el trabajo, y en casos excepcionales a la búsqueda de fortalezas. Se utiliza poco para retroalimentar al trabajador, programar capacitación y mejorar los procesos o hacer promociones, al igual que en las otras prácticas, hay un predominio de criterios subjetivos e intuitivos para hacer la evaluación del desempeño (Calderón y Álvarez, 2006).

**Plan de carrera:** Consiste en las posibilidades que tiene el empleado de una empresa de ascender y cambiar de cargo; con esto involucran más al trabajador para vincularse a la empresa de una manera total, ya que se genera en ellos un crecimiento personal y laboral, infortunadamente las pequeñas empresas presentan opciones muy limitadas de crecimiento profesional para sus trabajadores, debido a su tamaño.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas colombianas estudiadas (85%) no tienen plan de carrera formalmente establecido, pues su estructura organizacional no permite establecer ascensos, debido al pequeño tamaño. En situaciones excepcionales se recurre a reclutamiento interno y ascenso por mérito (Jaramillo, 2005). Existen casos

en que se valoran los esfuerzos individuales. Para realizar los procesos de movilidad interna (ascenso o cambio de puesto) no existen mecanismos técnicos y, nuevamente como en otras prácticas de gestión humana, la intuición y el conocimiento que los jefes tienen de las personas es determinante (Calderón, 2006)

**Higiene y seguridad.** Especifica programas, políticas y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las disposiciones legales reguladas por el régimen laboral colombiano (Pérez y Calixto 2005). Es la función de la administración de recursos humanos que abarca aspectos como higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina laboral. En las empresas este plan de higiene en el trabajo tiene el objetivo de conservar y mejorar la salud de los trabajadores con relación a la función que ejecuten (Valencia, 2007). Son un conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención y protección frente a los accidentes o enfermedades del trabajo. El aspecto central de la seguridad e higiene del trabajo reside en la protección de la vida y la salud del trabajador, el ambiente de la familia y el desarrollo de la comunidad (Díaz, 2007).

## 2. METODOLOGÍA

En esta investigación se utilizaron los enfoques cualitativo y cuantitativo, para identificar las características de las prácticas de gestión humana en las empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes, localizadas en la ciudad de Tunja.

Para determinar las empresas objeto de estudio, inicialmente se obtuvieron los registros de la Cámara de Comercio de Tunja, de las empresas por código CIIU dedicadas a servicios, específicamente hoteles, bares y restaurantes, se hizo necesario hacer depuración de información, pues algunos registros no correspondían a empresas del sector objeto de estudio; finalmente la población fue de 350 empresas, se aplicó encuesta a una muestra de 122 empresas, con 99% de confiabilidad. La encuesta se aplicó a gerentes y/o encargados de la gestión humana en las empresas. Para obtener

información con mayor profundidad acerca de las 122 empresas se seleccionaron 32 para hacer entrevista a profundidad a empresarios y colaboradores. Los criterios de selección fueron: empresas que llevaran al menos 3 años en el mercado (estabilidad) y que hubiesen renovado el registro mercantil en el último año (2014). La entrevista fue personal, con preguntas abiertas aplicando un proceso inductivo, pues se espera que los datos y conceptos salgan de las personas entrevistadas con sus propios términos.

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 efectuados en el país. También se registró información observada en el proceso de realización de las entrevistas, para tener mayor claridad de la información dada por empresarios y trabajadores.

**Fuentes de información:** Por ser un estudio de campo, las fuentes fueron primarias con encuestas y entrevistas y fuentes secundarias para la construcción del referente teórico acerca de gestión humana. Las entrevistas se hicieron durante el año 2014.

**Unidades de análisis:** Prácticas de gestión humana tradicionales, que generalmente se encuentran en los libros de gestión humana, como descripción y análisis de cargos, vinculación al trabajo (reclutamiento, selección e incorporación), formación y entrenamiento, remuneración y beneficios, evaluación del desempeño y plan de carrera. Para el tratamiento de la información de las encuestas se utilizó Excel y para las entrevistas, Atlas ti 7.0. Para la interpretación clara de este artículo la letra "E" corresponde al empleador

*Con el objetivo de examinar cómo es la práctica de formación y entrenamiento, se averiguó si la empresa brinda capacitación y entrenamiento a colaboradores, cuál es la periodicidad; razones para impartir capacitación. En cuanto a remuneración, se solicitó que señalaran criterios para determinar salarios en la empresa, tipos de contratación que tiene la empresa, si los colaboradores tienen algún beneficio adicional por cumplimiento de metas u objetivos; se consultó también por la formalidad de los empleos, afiliación a seguridad social, si se incluyen en la nómina el trabajo extra y recargos nocturnos, si se entrega dotación a los trabajadores cuyo salario lo demanda y cuántas veces al año.*

entrevistado, la letra "T" al trabajador entrevistado y el número a la asignación en una lista aleatoria a la empresa, [E12] empleador de la empresa 12.

**Instrumentos de recolección de la información:** Fueron diseñados por el grupo de investigación Gerencia del valor y finanzas, teniendo en cuenta la revisión de artículos y trabajos empíricos efectuados en pequeñas empresas, revisión hecha por Rodríguez (2012). Los instrumentos fueron revisados previa aplicación por dos expertos en gestión humana de la UPTC, quienes hicieron algunas sugerencias. Se hizo una prueba piloto en 8 empresas antes de proceder a la recolección de información, estas pruebas permitieron establecer si las personas encuestadas comprendían el sentido de las preguntas.

**La encuesta:** El primer apartado se diseñó para obtener información general de la empresa como su constitución, número de trabajadores, fecha de constitución; el segundo apartado indagó si la(s) empresa(s) tenían elementos de la plataforma estratégica, como misión, visión, objetivos y valores; en tercer lugar, se preguntó acerca del perfil de la persona que ejerce las funciones de gestión humana, como el tiempo de experiencia profesional y de desempeño de funciones de gestión humana y formación. Finalmente, se buscó obtener información acerca de cada una de las prácticas de gestión humana relacionadas en el referente teórico.

Para la práctica sobre descripción y análisis de cargos, se indagó acerca de la existencia de documento con descripción y análisis de cargos, manual de funciones y de procedimientos y, además, cuál es la importancia que la descripción y el análisis de cargos tienen para la empresa. En el caso de reclutamiento y selección de personal se preguntó acerca de medios de reclutamiento utilizados, la presencia de reclutamiento interno, criterios que se tienen en cuenta para la selección de personal, quién realiza la selección de personal, instrumentos utilizados para la selección. Para la inducción o incorporación se preguntó si existe un proceso formal de inducción y quién lo realiza.

Con el objetivo de examinar cómo es la práctica de formación y entrenamiento, se averiguó si la empresa brinda capacitación y entrenamiento a colaboradores, cuál es la periodicidad; razones para impartir capacitación. En cuanto a remuneración, se solicitó que señalaran criterios para determinar salarios en la empresa, tipos de contratación que tiene la empresa, si los colaboradores tienen algún beneficio adicional por cumplimiento de metas u objetivos; se consultó también por la formalidad de los empleos, afiliación a seguridad social, si se incluyen en la nómina el trabajo extra y recargos nocturnos, si se entrega dotación a los trabajadores cuyo salario lo demanda y cuántas veces al año.

Para la práctica de evaluación del desempeño se investigó si la realizaban, método utilizado, quién la hace, cuáles son los objetivos para hacer evaluación de desempeño. En salud ocupacional se indagó si la empresa tiene plan de salud ocupacional y si estaba en funcionamiento.

**La guía de entrevista:** presentó preguntas abiertas, que indagaban sobre las prácticas de gestión humana, cuyo lenguaje fue modificado de acuerdo con cada caso particular, para lograr que los entrevistados comprendieran la pregunta y que no utilizaran lenguaje técnico de gestión humana, a menos que saliera de sí mismos. Esta guía de entrevista también fue revisada por dos expertos en recursos humanos de la UPTC. Se indagó sobre cómo es el proceso (cada una de las prácticas), cuáles son los criterios para realizarlo, cuál es el objetivo o para qué lo realizan. Previamente se hizo una prueba piloto en cinco organizaciones para lograr una mayor validez del instrumento; de hecho, cada entrevista fue una prueba para mejorar la siguiente. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior evaluación e interpretación. Se entrevistaron 26 encargados de gestión humana y 35 colaboradores.

## 4. RESULTADOS

Se hicieron 122 encuestas a empresas CIU, sección I (hoteles, bares y restaurantes). A continuación se presentan las características generales de las empresas: tipo de empresa según registro

mercantil, número de trabajadores, elementos de la plataforma estratégica y perfil del encargado de gestión humana.

El 93% (114) son unipersonales, 5 SAS, 1 limitada y 2 anónimas; 30% tienen 2 colaboradores, 20% tienen 3, 15% tienen 4, y 14% tienen 1; el máximo de trabajadores encontrados en una empresa es 30. El 98% no cuenta con área de recurso humano, de las cuales 75% informa tener algún elemento de la plataforma estratégica. Solamente 15% han establecido plataforma estratégica con visión, misión, objetivos y valores; aproximadamente 18 de estas últimas empresas confiesan tener en cuenta en su plataforma estratégica al recurso humano.

Las micro y pequeñas empresas indican no tener un área formal de recursos humanos, así que se preguntó por quién desempeña estas funciones, en 56% el administrador, seguido del gerente, con 21% y el propietario, 20%; hay que aclarar que el administrador o el gerente en la mayoría de los casos es el propietario. El 43% de los encargados de la gestión de personas ha efectuado estas tareas entre 1 y 5 años; 20% entre 6 y 11 años; 15% un tiempo inferior a 1 año y 16% llevan más de 12 años desempeñando las funciones del área. El 41% son bachilleres. La experiencia profesional oscila entre 1 y 11 años para 50% de los encuestados. En 50 de las 122 empresas, quien desempeña las funciones de gestión de personas es bachiller, 43 tienen estudios profesionales, 27 tienen estudios técnicos y 2 estudiaron primaria. Al indagar si contaban con asesoría externa en cuanto a recursos humanos, 19% la recibe de entidades como la Cámara de Comercio, Asobares, Sena y la Secretaría de Turismo.

A continuación se muestran los resultados obtenidos para cada una de las prácticas estudiadas, exponiendo inicialmente los datos obtenidos mediante encuesta (instrumento cuantitativo) y complementando con la información resultado de las entrevistas (instrumento cualitativo), indicando la empresa que respondió (encargado de tareas de recurso humano) mediante la letra E y número; también se presentan apreciaciones de los trabajadores entrevistados señalándolos con la letra T y número.

*Los administradores, propietarios o gerentes desarrollan tareas básicas y de manera empírica, desconociendo que los puestos de trabajo y el correcto funcionamiento de estos constituyen parte esencial de la productividad de la empresa. Los procesos y procedimientos de las empresas se basan en los conocimientos y aptitudes de los colaboradores, al igual que en la forma como estos aprenden a hacer las cosas: “la experiencia y el nivel educativo son lo importante para el buen desempeño, son en principio buena actitud y experiencia, pensaría yo” [E49].*

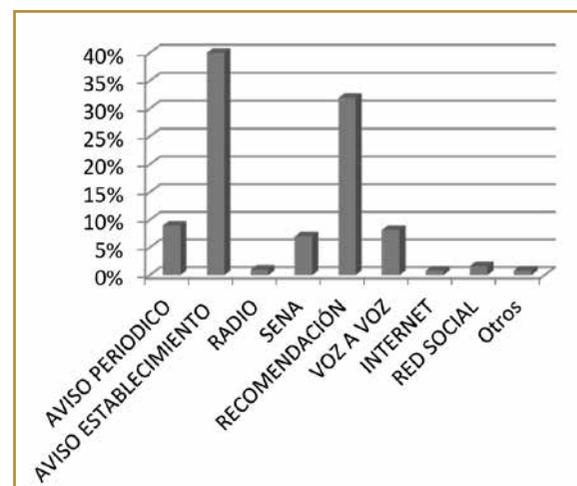
**Descripción y análisis de cargos.** De las 122 empresas encuestadas, 25% cuenta con un documento que contiene la descripción y análisis de cargos; los gerentes de estas empresas consideran que este documento es de vital importancia pues allí se encuentran los parámetros esenciales para el desarrollo adecuado del cargo, buscan que sus colaboradores tengan cualidades como las que refiere una de las empresas: “la persona tiene que estar capacitada, tener conocimiento en el manejo de personal, conocimiento de lo que se ofrece, debe tener disposición, pleno conocimiento de las tareas a desarrollar, conocer mucho sobre atención al público, aquí es esencial la atención al público y el conocimiento de los productos...” [E39]. El 75% restante no tienen una descripción y análisis de cargos, pues consideran que por el tamaño de la empresa y el número de colaboradores esto no se requiere. Argumentan que las labores son tan claras y sencillas que no se hace necesario tener un documento que presente las funciones y perfiles del cargo, pues todo se puede explicar de manera verbal; sin embargo, mencionan algunos requisitos o cualidades que deberían tener los colaboradores, centradas más en actitudes y valores y además experiencia, como se evidencia en la empresa 42 que refiere necesitar personas que tengan “... experiencia, actitud positiva hacia el trabajo, que demuestre la persona, el querer hacer las cosas bien, eso básicamente, y cualidades como buena actitud ante todo, querer aprender trabajando en la empresa, actitud positiva hacia la composición de equipos de trabajo” [E42].

Los administradores, propietarios o gerentes desarrollan tareas básicas y de manera empírica, desconociendo que los puestos de trabajo y el correcto funcionamiento de estos constituyen parte esencial de la productividad de la empresa. Los procesos y procedimientos de las empresas se basan en los conocimientos y aptitudes de los colaboradores, al igual que en la forma como estos aprenden a hacer las cosas: “la experiencia y el nivel educativo son lo importante para el buen desempeño, son en principio buena actitud y experiencia, pensaría yo” [E49].

**Reclutamiento de personal.** El reclutamiento interno es posible en empresas de tamaño considerable, para este caso y por tamaño de la empresa y personal requerido, 77% no realiza reclutamiento interno, 23% restante usa esta modalidad cuando quedan vacantes o cuando los colaboradores demuestran habilidades para el desempeño de otro cargo.

En cuanto a los métodos más utilizados para el reclutamiento externo, están el aviso en el establecimiento, con 40%, y la recomendación, 32%; “... es por amistad, conocido con el dueño...” [E37]. “Me enteré del trabajo por un primo... me recomendaron” [T39]. Otros medios de reclutamiento son avisos en periódico local (9%), radio (6%), voz a voz (8%), Sena (6,5%). Cabe mencionar que no solamente utilizan un medio, es común el uso de varios; “de distintas formas, tenemos publicaciones en redes sociales, avisos en el establecimiento... estas elecciones no dependen de ningún caso en especial, todas nos funcionan, inclusive el voz a voz, la recomendación directa de personas, conocidos, amigos” [E39]; “la recomendación... me parece a mí que es un poco más confiable, porque si un amigo le recomienda a uno una persona, pues es porque ya lo conoce, si uno se pone a publicar llega mucha gente con información falsa” [T37].

Figura 1. Medio de reclutamiento de personal.



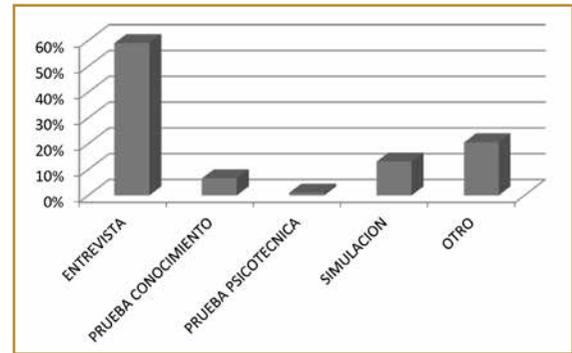
Fuente: Autores.

Solamente 2 empresas utilizan redes sociales como medio para convocar aspirantes: "... normalmente nos vienen a buscar a pedir trabajo pero cuando no es así hacemos convocatoria por redes sociales, nos llegan hojas de vida, miramos perfiles y según lo que uno vea, pues uno mira fotos, entonces empieza a llamar y los que le caigan bien a uno o que uno vea que son idóneos para ese cargo..." [E41]. Las empresas no utilizan las bolsas de empleo privadas.

**Selección de personal.** En las empresas estudiadas la responsabilidad de la selección de personal es de los administradores (54%) y son ellos quienes se encargan de establecer los parámetros y criterios para la selección del nuevo colaborador. Los criterios para la selección son en orden de importancia: la experiencia, 84 de las empresas encuestadas lo situaron en primer lugar; en segundo están las competencias de las personas, 40 empresas lo ubicaron en segundo lugar y 57 en el tercero; el criterio menos importante es el nivel académico o estudios formales, 76 empresas lo pusieron en cuarto lugar; sin embargo, en las entrevistas los encargados de las tareas de gestión humana indican tener en cuenta aspectos de comportamiento y servicio al cliente: "... aspectos importantes para la selección son agilidad, buena atención, porque en este establecimiento la gente pone mucho problema por eso, la idea es que quede bien atendido para que vuelva, el dueño lo que tiene en cuenta es la atención al público" [E37]; "se analiza la experiencia y referencias para la selección del personal" [T37].

El instrumento más utilizado para la selección es la entrevista, con 59%, seguido de otros como la recomendación o el estudio de la hoja de vida. "Se les llama, se hace una entrevista, se tienen en cuenta las capacidades que haya mostrado y usted sabe que la actitud es muy importante" [E56]. La honestidad es un criterio importante: "uno trata de conseguir buenas personas, ya de ahí para allá todo se puede enseñar, gente honesta gente responsable, puntual, que trabaje en equipo, que no sea problemática, que no sea de peleas... tienen unos períodos, unos turnos para ver cómo les va, y si nos gustan ya siguen, se busca personas que ojalá ya hayan tenido experiencia, sobre todo para la parte de cocina y barra y para los muchachos que ojalá ya estén por encima de cuarto semestre, luego pues nos sentamos a hablar y decidimos si este muchacho sigue o no" [E41].

Figura 2. Instrumentos de selección.



Fuente: Autores.

**Incorporación.** Este es el proceso de vinculación formal del candidato, requiere un plan de acogida o inducción para el nuevo colaborador, buscando que se adapte a la empresa, conocer el entorno empresarial y compañeros de trabajo. En 94% de las empresas estudiadas se realiza inducción y tiene una duración desde un día hasta una semana. En 57% de las empresas encuestadas se determinó que es el jefe inmediato quien hace este proceso porque conoce las tareas y sabe explicarle al nuevo colaborador lo que debe hacer. En segundo lugar, con 27%, un compañero de trabajo y el anterior ocupante del cargo, 12%; "se les enseña la planta física, se les dice cuáles van a ser sus funciones, cuál es el nivel jerárquico y ya" [E46]. "Por lo general se maneja una semana, entonces esa inducción tiene su horario específico, tiene que cumplir con unas horas y lo hace la persona que está directamente al mando de ese puesto en ese momento" [T56]; "lo hace una persona que esté a cargo y capacitado en el área en la cual se va a desempeñar" [T43]. El 95% de las empresas encuestadas establecen un período de prueba, usualmente inferior a un mes.

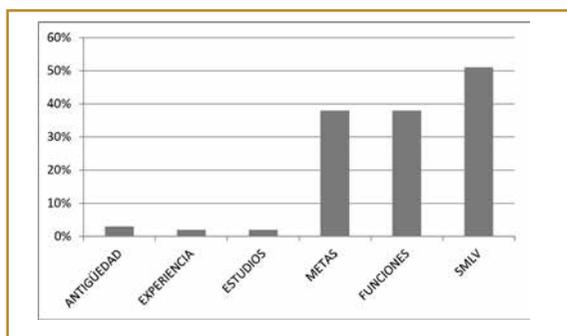
**Formación y entrenamiento.** Promover la constante actualización y capacitación de los colaboradores permite innovar en los procesos, procedimientos y forma de hacer las cosas, desarrolla capacidades y destrezas que se convierten en activos intangibles de gran valor para la empresa. El 64% de las empresas no hace ningún proceso de capacitación o entrenamiento que les permita a sus colaboradores desarrollar

sus conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño, del 36% que sí realiza capacitación lo hacen, en su mayoría, debido al deficiente rendimiento del trabajador o para incrementar el mismo y es efectuada por el administrador del negocio; "siempre se trata de actualizar y capacitar..." [E119]. La motivación de las empresas para capacitar es incrementar el rendimiento de los colaboradores y optimizar las habilidades del trabajo actual.

En cuanto a quien realiza la capacitación y entrenamiento, 70% es autoaprendizaje, es decir, no se brinda capacitación al colaborador, 29% lo hace el administrador señalando las pautas básicas sobre lo que hay que hacer, 7% la recibe de empresas especializadas y 6% la recibe de entidades o asociaciones gremiales a las que se encuentran adscritos.

**Remuneración y beneficios.** El criterio más importante para determinar el salario es el salario mínimo legal vigente, 51%; en segundo lugar, las funciones que desempeña el personal; 38% otros factores como experiencia, antigüedad o estudios, 3%.

Figura 3. Criterios para determinar salarios.



Fuente: Autores.

El 65% de las empresas hace el pago de salario quincenalmente, 17% mensualmente, 15% diario y 3% por hora o semanal. El tipo de contrato que predomina es fijo, inferior a un año, 43%; a término indefinido, 20%; a término fijo, de 1 a 3 años, 12%; orden de prestación de servicios, 2%, y no establece ningún tipo de contratación formal, 24%. El 75% no ha establecido algún tipo de remuneración o beneficio adicional por

cumplimiento de metas o rendimiento. El 49% brinda como beneficio adicional el servicio de restaurante y 37% cafetería. "Aquí pues por obvias razones, por trabajar con alimentos nos toca darles el servicio de alimentación; ese es un beneficio que a la hora de la verdad les representa dinero a los trabajadores, también dinero a nosotros como dueños del restaurante pero que es un aliciente para ellos" [E42]. "De pronto, aquí dentro del restaurante ellos nos ofrecen el servicio de restaurante, la cafetería también, cuando viene nuestra familia les podemos ofrecer algo y ellos nunca le niegan nada a uno" [T48].

En jornada laboral, 81% establece 8 horas diarias, 14% 10 horas y 5% 6 horas. El 68% indica no incluir en la nómina el pago de horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos. El 90% indica que entrega calzado y vestido de labor (dotación), 36% dos veces al año, 31% tres veces al año y 23% una vez al año. El 75% tienen afiliados a sus colaboradores a seguridad social, entendida como riesgos laborales, salud y pensión [E47]. "El mínimo, siempre es el mínimo y cumplen sus 8 horas laborales, no sé..., los domingos se les paga el dominical".

**Evaluación del desempeño.** Determinar parámetros que permitan evaluar los resultados que se están obteniendo por parte del recurso humano en la empresa, así como el correcto funcionamiento de la misma, proporcionan la posibilidad de implementar medidas correctivas o preventivas que apunten al mejoramiento continuo. En 38% de las empresas encuestadas no se hace una evaluación de desempeño a sus colaboradores, esto refleja la tendencia ya encontrada a nivel nacional donde esta práctica es escasa o simplemente no existe. "Realmente no, aquí somos tan poquitos que realmente no..." [T43]. El 62% de empresas que realizan este proceso lo hacen teniendo en cuenta básicamente los resultados de las operaciones de la empresa, con 34%; "nos basamos más en el rendimiento que la persona dé, si cuando la persona digamos ya no rinde, pues ya empezamos a preavisar para despedirlo porque no se le puede dar más trabajo" [E44].

La experiencia en 21% es la herramienta que les ha permitido a los administradores, dueños o gerentes, llegar a un método de evaluación en donde encuentran fácilmente las falencias o anomalías presentadas por los colaboradores

a la hora de desempeñar un cargo. “En ciertas ocasiones se hace una reunión y se les dice a los trabajadores que se está fallando en esto o aquello, tenemos que mejorar esto, tanto se tiene en cuenta los hechos que hayan ocurrido, de pronto se equivocó con un pedido, salió mal esto o alguna cosa, el propietario se da cuenta de ciertas cosas, entonces en esas reuniones se lleva a colación los hechos sucedidos para tomar las nuevas expectativas”. [E46]. Basándose en la experiencia se toman las medidas pertinentes para poder mejorar los procesos y superar las falencias.

Otro hallazgo importante es que el conocimiento empírico es el que da el direccionamiento a las empresas, muchos administradores o propietarios tienen estudios de bachillerato, razón por la cual sus conocimientos se basan en las experiencias vividas, aunque no se puede desconocer que este conocimiento tiene gran valor, hace que la gestión humana se realice de manera poco sistemática y desorganizada.

**Plan de carrera.** Consiste en la posibilidad que tienen los colaboradores de ascender en la empresa y cambiar de cargo. Estudios hechos en Colombia demuestran que en empresas pequeñas no es posible debido al tamaño; como la investigación se desarrolló en empresas unipersonales en 93%, no es extraño que 90% no lo desarrollen. “No existe... porque ya están definidos los puestos que genera el restaurante, no hay una vacante sobre un puesto mayor, no hay un mesero mayor o un mesero menor...” [T119]. Cuando se presenta plan de carrera la decisión es intuitiva, teniendo en cuenta las cualidades y conocimiento de las funciones; “sí, pues acá solo se manejan tres cargos, el de mesero, el administrador y el animador... ya después de que el administrador tenga que retirarse por cosas personales, no se busca administrador, sino que quien esté de mesero lo reemplaza, así se empieza a buscar mesero” [T37]. Este plan de carrera aunque es un motivo para fidelizar al colaborador no es desarrollado de una manera explícita en las empresas, se tienen problemas porque no se hace capacitación ni motivación para crecimiento personal y profesional.

**Higiene y seguridad.** Este proceso se compone de programas que tienen como fundamento principal conservar y mejorar la salud de los colaboradores, previniendo enfermedades profesionales y posibles accidentes laborales,

pero se observó en la investigación que en más de la mitad de los establecimientos visitados no se tiene un programa de salud ocupacional, y en muchos lugares donde lo tienen es por cumplir con requisitos legales o simplemente no está en funcionamiento. Los vigías o Copaso no son una prioridad, manifestaron no estar de acuerdo con “perder” horas laborales en reuniones que “no sirven para nada”. Es vital capacitar a estas empresas pequeñas para que protejan a sus colaboradores y que cumplan con los programas de salud ocupacional.

**Otros hallazgos.** En la mayoría de las empresas analizadas se encuentra que no se han desarrollado avances significativos en cuanto a gestión del recurso humano. “No, siempre se ha hecho de la misma manera, traté de hacerlo pero a veces el mismo empleado no se lo merece” [E51]. En cuanto a intereses, motivaciones y frustraciones de los trabajadores, casi la totalidad se enfocan a generar mayores ingresos, establecen que nos son tenidos en cuenta y hay baja estabilidad en el trabajo. La mayor motivación se refiere al factor económico como medio para lograr objetivos personales. “Es una ayuda económica para mis estudios” [T41]. “Los mismos clientes, la calidad del negocio, prepararme y saber más cosas de acá... mejorar mis condiciones salariales” [T42].

Las frustraciones se enfocan en el trato que reciben tanto de clientes como de jefes [T43]. “¿Qué me frustra?... mi jefe” [T38]. “Hay gente que es muy formal, y hay gente que es muy gaminá, piensan que el mesero está dispuesto y como que lo pordebajejan”. Los entrevistados establecieron que la gestión del recurso humano es muy importante como factor clave de competitividad, la motivación, la capacitación, y mejorar las relaciones interpersonales; sin embargo, estas afirmaciones no son consecuentes con las prácticas reales.

## CONCLUSIONES

Las prácticas de gestión humana realizadas en las pequeñas empresas tunjanas de hoteles, bares y restaurantes, se desarrollan de manera empírica e intuitiva; en muchos casos no conocen los nombres de los procesos, pero aun así se hacen de manera empírica, prima la intuición

*La mayoría de las empresas no ha establecido una plataforma estratégica y, por tanto, es imposible la alineación de la gestión humana con la estrategia empresarial. Los empresarios perciben que el recurso humano es fuente de ventaja competitiva, pues en el sector servicios: hoteles, bares y restaurantes, son la cara de la empresa, resultado que contrasta con otros estudios efectuados en Colombia en otros sectores económicos; sin embargo, a pesar de estas apreciaciones la realidad establece que el recurso humano no es gestionado como fuente de ventaja competitiva.*

del empresario, quien generalmente indica que la formalización de procesos de gestión humana no es necesaria debido al reducido tamaño de las empresas.

La mayoría de las empresas no ha establecido una plataforma estratégica y, por tanto, es imposible la alineación de la gestión humana con la estrategia empresarial. Los empresarios perciben que el recurso humano es fuente de ventaja competitiva, pues en el sector servicios: hoteles, bares y restaurantes, son la cara de la empresa, resultado que contrasta con otros estudios efectuados en Colombia en otros sectores económicos; sin embargo, a pesar de estas apreciaciones la realidad establece que el recurso humano no es gestionado como fuente de ventaja competitiva.

En los bares y restaurantes la rotación de personal es muy alta debido a que estos empleos son tomados como fuente de ingresos durante los períodos escolares, por la capacitación (estudiantes universitarios) y el número de personal, los problemas que se presentan son mínimos y generalmente se resuelven con una conversación entre jefes y subalternos.

Un problema muy evidente es la falta de recursos económicos para una remuneración por funciones, por competencias o por estudios, el ingreso en la mayoría de los casos se determina como lo establece la ley por un mínimo legal vigente y no existe reconocimiento económico a las destrezas, competencias y resultados.

Existe predominio de empresas unipersonales, donde 21% de estas cuentan con plataforma estratégica que ha sido implementada en su mayoría porque los administradores tienen estudios profesionales y buscan efectuar prácticas que les permitan sobresalir y mejorar tanto en la calidad del servicio como en el reconocimiento del establecimiento, y por tal razón la rigurosidad para la selección de los colaboradores se hace cada vez mayor.

La experiencia adquirida en el trabajo diario en los establecimientos ha permitido a los administradores empíricos instaurar parámetros

que les permiten evaluar y mejorar sus procesos. El administrador o gerente que cuenta con un nivel de educación técnico o profesional ha contemplado la necesidad de implementar procesos de selección, contratación, inducción y capacitación que permitan un crecimiento personal y profesional a sus colaboradores.

Los resultados presentados en este estudio están en la misma línea o corroboran investigaciones empíricas similares efectuadas a micro y pequeñas empresas en otras regiones del país y en otros países (Rodríguez, 2012), pues la situación de este tipo de empresas y sus empresarios es similar; muchos no comprenden la utilidad de gestionar el recurso humano, posiblemente porque no conocen sus procesos.

En descripción y análisis de cargos, los colaboradores generalmente conocen sus funciones de manera verbal cuando ingresan al establecimiento y durante el desarrollo de su trabajo. En la manera de hacer reclutamiento de personal la categoría más seleccionada fue la recomendación por colaboradores, familiares y conocidos, al igual que en otros estudios el instrumento de selección más aplicado para selección de personal es la entrevista, guiada por la intuición y juicio del empresario. La entrevista se realiza para conocer la actitud y experiencia del aspirante, esta generalmente es informal y no estructurada.

Los empresarios buscan ciertas características en sus empleados que tienen que ver con valores y actitudes además del entrenamiento o conocimiento en actividades del cargo. En general, no existe inducción, las tareas y responsabilidades se aprenden en desarrollo del trabajo. El sector estudiado se caracteriza por la informalidad en la contratación de personal. La evaluación del desempeño se hace de manera informal, enfocada en el servicio al cliente. En cuanto al plan de carrera, por el tamaño de las empresas no es posible pensar en ello.

Este trabajo es apenas un aporte a una labor más extensa que se debería hacer en otras regiones del país y en otros temas de gestión

humana, como prácticas innovadoras, de competencias laborales, entre otros. La realidad de las microempresas es distinta, es posible decir que ni siquiera desarrollan sus procesos con racionalidad técnica. En este trabajo se pudo comprender cómo son las prácticas de gestión humana en las empresas objeto de estudio, también se estableció que estos rasgos están presentes de manera igual o muy similar en empresas de las mismas características en otras ciudades del país. Hay un gran campo de exploración e investigación en realidades empresariales locales, en principio para comprenderlas y después con el objetivo de proponer soluciones para las microempresas.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica S.A.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Boston Consulting Group (2008). Creating people advantage: how to address HR challenges worldwide through 2015. Boston.
- Calderón, G., Montes, A., Tobón, M. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresas la experiencia de las empresas de Manizales Colombia. *Revista Universidad Eafit*, vol. 40, No. 136, 9-25.
- Calderón, G., y Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 98-101.
- Calderón, G. (2007). Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007) *La Gestión Humana en Colombia. Características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Revista Universidad ICESI.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia -Unibiblos.
- Cardon, M. y Stevens, C. (2004). *Managing human resources in small organizations: What do we know?* Human Resource Management Review 14, 295-323.
- Carrasco, A. y Rubio, A. (2007). *Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito*. Revista de empresa, 20-34.
- Corpes (1995). *Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano*. Pereira: Corpes.
- De Grip, A. y Sieben, I. (2005). *The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages*. Applied Economics, 37, 1047- 1054.
- Díaz, J. (2007). *Seguridad e higiene en el Trabajo*. Madrid: Editorial TEBAR.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. 8a ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall. D 475
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S, y Shuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. 2º ed. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Gómez, C. y López, S. (2010) *La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira*. Pereira, Colombia: UCPR, pp. 29-45.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. 4 ed. México: McGraw-Hill.
- 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.
- Kok, J. y Uhlaner, L. (2001). *Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm*. Small Business Economics, 17: 273-291.
- Malaver, F. (1998). *La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia*. En: Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios. Bogotá. 5-17.
- Parra, C. (2011) *Asociaciones entre la práctica de formación y el desempeño organizacional. Un estudio de caso en las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá*. Tesis de maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Pérez, R. y Calixto, N. (2005) *Gestión Humana y Cultura Organizacional para Pymes, Competencias de nivel 4*. Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios, N° 54, 158-160.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Díaz de Santos.
- Rodríguez, D. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Apuntes del Cenes, Vol. 31, No. 54, 193-226.
- Saldarriaga, J. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. Estudios gerenciales, 24(107), 137-59.
- Salgado, E. (2006). *Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia*. Monografías de Administración, Universidad de los Andes.
- Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Thomson.