

**GESTIÓN HUMANA EN PYMES: HERRAMIENTAS PARA ORGANIZACIONES
ALTAMENTE EFECTIVAS**

**HUMAN MANAGEMENT IN SMEs: TOOLS FOR HIGHLY EFFECTIVE
ORGANIZATIONS**

Leonardo Niebles Núñez¹

Santander José De La Ossa Guerra²

Kevin David González Martínez³

Resumen

La gestión humana se considera hoy en día como una herramienta importante para cualquier organización, ya que a medida que las empresas gestionan sus recursos humanos también alcanzan altos niveles de competitividad y control de procesos. Por tanto, el presente artículo busca analizar los postulados que desde la literatura se proponen para la gestión humana e investigar con pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Barranquilla, la gestión que dan a este importante proceso a nivel organizativo. La metodología se define un método mixto, ya que se utilizan técnicas cualitativas con revisión documental y herramientas cuantitativas con el apoyo del programa SPSS para la tabulación y análisis de una encuesta tipo Likert aplicada a 50 pequeñas empresas de la ciudad de Barranquilla. Los resultados muestran que sólo el 30% de las pequeñas empresas que participaron en la investigación han generado algún tipo de programa de gestión humana para la promoción de sus empleados. Las pequeñas y medianas empresas no desarrollan programas de gestión humana de manera integral, por lo que tienen una gran oportunidad de mejora. Por lo tanto, es importante generar líneas de intervención para este tipo de organizaciones.

Fecha de recepción: Agosto de 2019 / Fecha de aceptación en forma revisada: Noviembre de 2019

¹ Doctor en ciencia gerenciales, facultad ciencia económicas, universidad del Atlántico. E-mail: leonardoniebles@mail.uniatlantico.edu.co

² MBA Universidad de Medellín, Administrador de Empresas, Universidad de Sucre. Docente de planta Universidad de Sucre. E-mail: santander.delaossa@unisucre.edu.co

³ MBA Universidad de Medellín, Profesor Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad de Sucre. E-mail: kevin.gonzalez@unisucre.edu.co

Palabras clave: Gestión humana, organizaciones, competitividad, efectividad, globalización.

Abstract

Human management is considered today as an important tool for any organization, since as companies manage their human resources they also reach high levels of competitiveness and process control. Therefore, this article seeks to analyze the postulates that from the literature are proposed for human management and investigate with small and medium enterprises in the city of Barranquilla, the management they give to this important process at the organizational level. The methodology defines a mixed method, since qualitative techniques with documentary review and quantitative tools are used with the support of the SPSS program for the tabulation and analysis of a Likert-type survey applied to 50 small businesses in the city of Barranquilla. The results show that only 30% of small businesses that participated in the research have generated some kind of human management program for the promotion of their employees. Small and medium enterprises do not develop human management programs in a comprehensive manner, so they have a great opportunity for improvement. Therefore, it is important to generate lines of intervention for this type of organizations.

Keywords: Human management, organizations, competitiveness, effectiveness, globalization.

Introducción

Hoy en día, la gestión de los recursos humanos es una de las piezas más importantes en el desarrollo de las dinámicas organizacionales, pues se reconocen los aportes que esta genera cuando es trabajada correctamente (Cuesta, 2016; Barnes & Adam, 2018). A lo largo de la historia se han desarrollado varias teorías administrativas sobre la gestión humana, según el contexto de cada época; al revisar el más destacado, se puede observar la evolución que esta área ha tenido en el tiempo; Saldarriaga (2018) recopila algunos de los más destacados:

En la administración tradicional, Mintzberg destaca por su pensamiento neopragmático sobre la administración, donde se da mayor importancia a la comunicación no sólo a nivel general, sino también en las profundidades de la comunicación directa, verbal y particular en el organización, convirtiéndola en una herramienta esencial para llevar a cabo una exitosa actividad administrativa y de personal, ya que de esta manera interpreta al ser humano como un ser de lengua inmerso en una cultura a través de la cual es posible instruirlo para llevar a cabo las acciones en la forma requerida por la organización (Palma, 2011; Schedlitzki & Edwards, 2017).

Posteriormente, Bédard aparece con el término Gestión de Personal, que da continuidad a los postulados de Taylor y Fayol, que se centraron en la "cosa-hombre", de la que no parece haber humanización en la organización para la gestión de actividades que van desde la selección hasta la desconexión del trabajo. Del mismo modo, Klisberg hace hincapié en el hombre de la organización desde un punto de vista puramente mecanicista y lo trata como un medio o herramienta útil para los fines productivos de la organización, y que también se puede descartar en cualquier momento (Deckers, 2018).

En la misma época contemporánea al surgimiento de los enfoques de Taylor y Fayol, llegan los postulados de Weber que considera que la organización social más eficiente es la burocrática y así la lleva al contexto empresarial, es entonces, a través de la "Sociología Integral de Weber" ya que se piensa que a través de principios, reglas y normas que deben ser compartidas por todos y de cumplimiento obligatorio es posible legitimar el control de los empleados, control que es denominado por Perrow como eficiencia operativa (Saldarriaga Ríos, 2014).

En algún momento posterior, Parsons propone una sociedad ideal en la que los patrones de los roles y las pautas de orientación al valor garantizan la funcionalidad de los actores sociales del sistema social. Entendiendo la empresa como un sistema social, entonces se piensa que la gestión humana es una administración de control que busca hacer que el individuo cumpla adecuadamente sus funciones respetando las normas y reglas establecidas para evitar sanciones (Véliz *et al.*, 2016).

Chiavenato define la gestión de recursos humanos como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para abordar aspectos de los puestos de gestión relacionados con las personas o los recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, la selección, la capacitación,

las recompensas y la evaluación del desempeño (Oleas *et al.* 2015; Arteaga, 2016, Armenta, Rodríguez & Arroyo, 2018).

En este mismo sentido Casanueva et al., 2017 descartan la Gestión Humana y toman la Gestión de Recursos Humanos, entendiéndola como el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y gestión de los empleados en la organización para empleados para llevar a cabo sus tareas de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos de negocio, este postulado no sólo continúa considerando al ser humano como un elemento desechable en la organización, sino que también introduce la creación de pasos coherentes y lógicos para la gestión, que deben seguirse para permitir la construcción de una estrategia general de recursos humanos para cualquier tipo de organización (Rodríguez-Serrano, 2011; Santos, 2016).

Metodología

Para esta investigación, se define un diseño mixto a través del cual se busca profundizar los aspectos más relevantes de la gestión humana y los componentes derivados de ella que pueden ser útiles para la gestión de los recursos humanos de las pymes y todo tipo de organizaciones (Gutiérrez, 2017). De este modo, se considerarán artículos y documentos de las últimas tres décadas, lo que permitirá no sólo observar la evolución del tema, sino también examinar los postulados que varios autores han publicado sobre el tema y cómo pueden beneficiarse las organizaciones hoy en día. Para la selección de los documentos, se utilizaron bases de datos en inglés y español, destacando las siguientes fuentes: Springer, Scielo, Redalyc, Elsevier y Emerald, entre otros. También hay trabajo de campo con 50 pymes en la ciudad de Barranquilla, a las que se aplicó una encuesta a escala Likert, que fue validada previamente con Alfa de Cronbach arrojando un resultado aceptable.

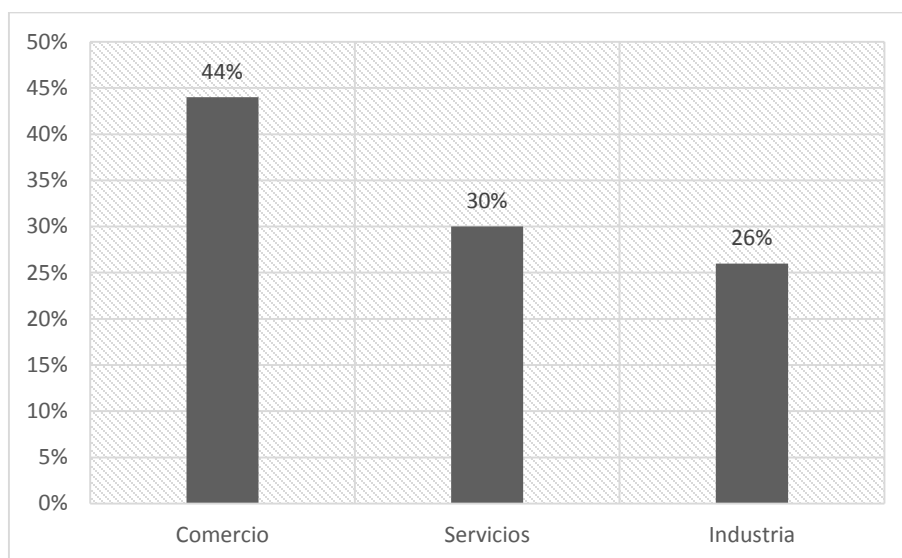
Resultados

Con el fin de conocer cómo se gestiona la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (PYME), los resultados obtenidos del trabajo de campo abarcan un total de 50 empresas, con más de 20 empleados, con 8 años de actividad según la Cámara de Comercio y al menos un líder o coordinador de recursos humanos se presentan a continuación. El objetivo esencial era analizar si llevan a cabo actividades de

promoción, gestión o seguimiento de cualquier tipo y los avances en este sentido. Como instrumento, se aplicó una encuesta a escala Likert, que fue validada por Alfa de Cronbach, alcanzando un nivel de fiabilidad de 0,85.

A continuación, los resultados se han consolidado en forma de gráficos para facilitar su comprensión y generar reflexiones teniendo en cuenta las impresiones de las 50 empresas participantes. En primer lugar, se presenta la caracterización de las Pymes, exponiendo el sector al que actualmente pertenecen, que se puede ver en la figura 1.

Figura 1. Caracterización de los sectores de pymes participantes



Fuente: Elaboración propia, 2019

Una vez completada la caracterización, las opiniones más significativas sobre los componentes tratados y que fueron consultadas sobre la base de las siguientes preguntas se exponen a continuación:

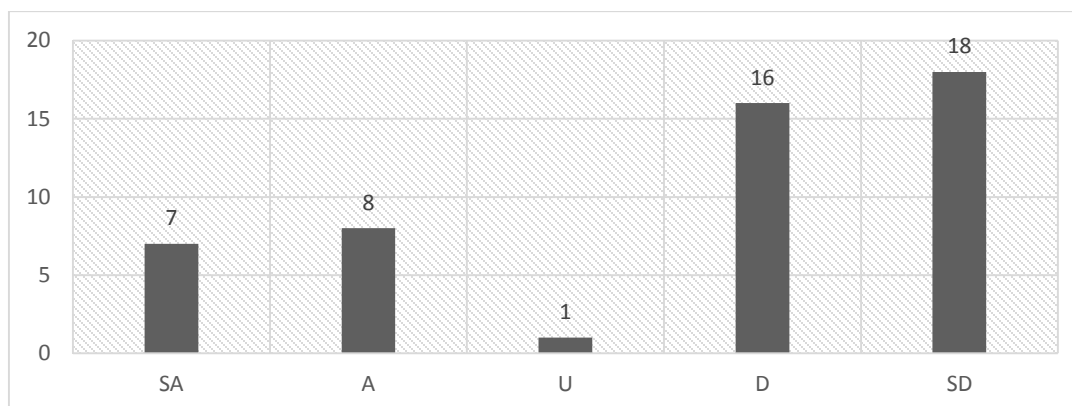
Pregunta 1 - ¿Existen procedimientos para evaluar el logro de los objetivos relacionados con los recursos humanos?

Pregunta 2 - ¿Existen evaluaciones periódicas de los recursos humanos para promover la calidad de los procesos de la empresa?

Pregunta 3 - ¿Existen programas o planes que permitan establecer objetivos y criterios para evaluar el desempeño del personal dentro de la organización?

Las compilaciones de cada pregunta se muestran en las siguientes figuras.

Figura 2. ¿Existen procedimientos para evaluar el logro de los objetivos relacionados con los recursos humanos?

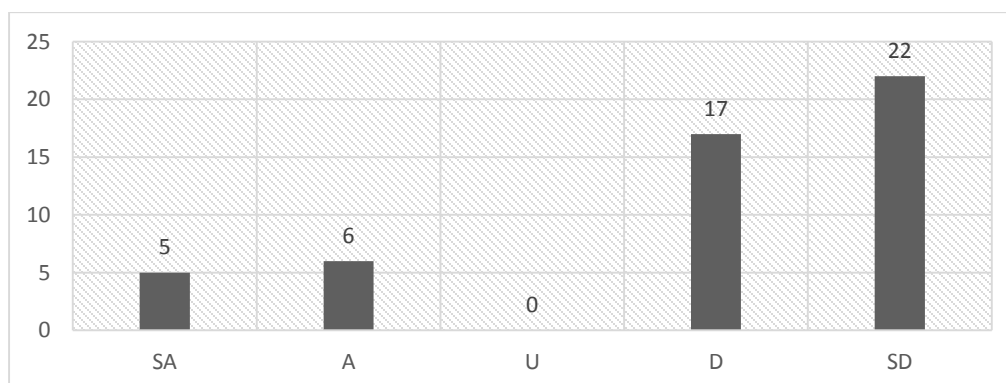


Fuente: Elaboración propia, 2019

Como puede verse en la Figura 2, al consultar con respecto a los procedimientos que facilitan la evaluación de los recursos humanos, sólo el 30% (15) de las empresas (las que respondieron están fuertemente de acuerdo [SA] y están de acuerdo [A]) han hecho progresos en la delineación de procedimientos; 2% (1) está en la escala de indeciso [U] y un significativo 68% (34) (Aquellos que respondieron en desacuerdo [D] y fuertemente en desacuerdo [FD]) no han hecho progresos en esta área.

Posteriormente, se investigaron las evaluaciones realizadas sobre recursos humanos con miras a promover la calidad en los procesos de la empresa, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Evaluación periódica de los recursos humanos con un enfoque en la calidad del proceso

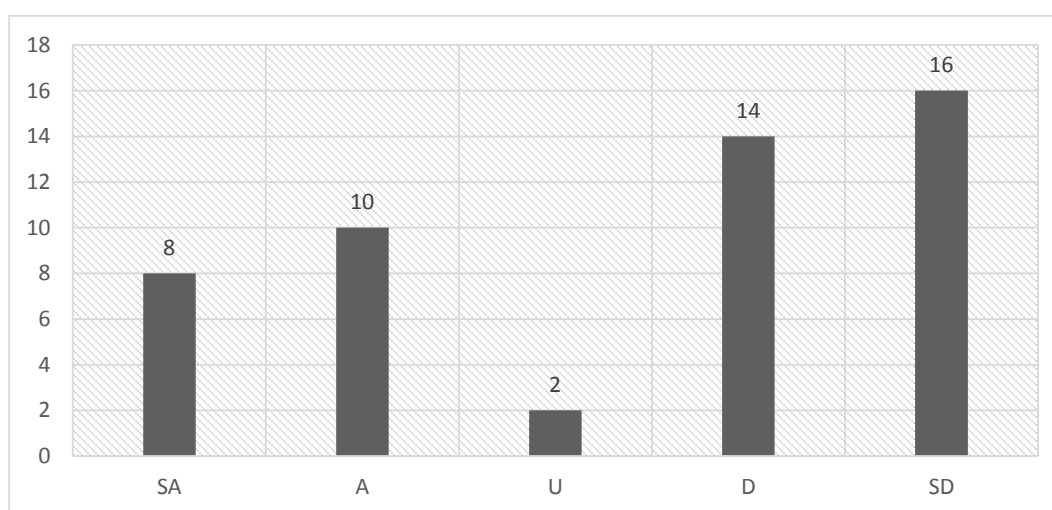


Fuente: Elaboración propia, 2019

Con respecto a la evaluación de los recursos humanos en referencia a la calidad de los procesos, sólo el 22% de las empresas (SA y A) han desarrollado procesos relacionados, frente al 78% (D y SD) de las empresas, que no han tenido iniciativas en este sentido y no han previsto para trabajar en el futuro inmediato.

Otro aspecto fundamental que se examinó fue la existencia de programas que permiten evaluar el nivel de rendimiento de los recursos humanos, encontrando los resultados que se pueden observar de la siguiente manera en la figura 7.

Figura 4. Existencia de programas para la evaluación del rendimiento de los recursos humanos



Fuente: Elaboración propia, 2019

En este importante componente fue posible analizar que el 36% (SA y A) ya han gestionado programas que definen criterios para la evaluación del desempeño de los recursos humanos, mientras que el 60% (D y SD) de las empresas no han tomado iniciativas en este sentido y por lo tanto la empresa tiene en este factor un requisito relevante para gestionar.

Además de los elementos indicados en los gráficos anteriores, se investigaron aspectos como la contratación, motivación y promoción del personal, encontrando que estos elementos similares a los anteriores, no superan el 30% en la recepción por parte de las PYME, lo que demuestra las oportunidades de gestión que este tipo de empresas tienen en términos de recursos humanos. En el trabajo de campo pudimos observar las impresiones de los líderes empresariales encuestados, lo que nos permite afirmar que la

gestión humana a menudo se limita a cuestiones de nómina y contratos, y por diversas razones no se tiene en cuenta en los planes de gestión e inversión de empresas.

Discusiones y conclusiones

Ciertamente la administración de los recursos humanos es una de las piezas más importantes para el desarrollo de las organizaciones, pues a través de estas es que se puede canalizar el talento de los trabajadores y encaminarlos hacia el éxito de la misma organización (Dessler & Ayala, 2015; Lacalle, 2016). A partir de aquí se destaca que, desde la academia, el talento humano debe ser direccionado hacia al logro de los objetivos de las empresas por medio de procesos estratégicos de la gerencia (Pérez, 2016; Hernández, Cardona & Del Rio, 2017); así como también enfocados a la calidad (Parejo & Sierra, 2018).

La revisión ha hecho posible examinar varios modelos de gestión humana que en cada momento histórico o económico han dado resultados para las entidades que los han alojado (Allen, 2006; Redondo, Velazquez & Hernandez, 2018). Como cada organización es un organismo autónomo y particular, debe reconocer cuáles son las características más destacadas y, según ellas, establecer el tipo de gestión humana que más le beneficia. Hoy en día la gestión humana es un aspecto estratégico que no debe descuidarse (Rodríguez & Gallastegi, 2014), ya que depende en gran medida de los resultados positivos de una entidad, que pueden mantenerse a medio y largo plazo (Darias *et al*, 2010; Fernández, Juvinao & Solano 2016).

Según los estudios revisados y el trabajo de campo que muestra que sólo el 30% de las PYME tienen programas de recursos humanos, se sugiere que cada gerente incorpore planes de recursos humanos en su gestión empresarial, porque sólo de esta manera pueden se diferenciar así mismos en el mercado (Trujillo *et al*, 2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. Revista Venezolana de Gerencia, 23(82), 377-391.), lograr el compromiso de su equipo y generar las dinámicas necesarias para que los resultados de su organización satisfagan las expectativas de las partes interesadas (Contreras, 2003; Niebles, Hernández & Cardona, 2016). Por otro lado, las ventajas para la organización, además de las monetarias, se reflejan en la innovación, la competitividad y el posicionamiento, ya que un recurso

humano bien gestionado es una garantía de creatividad y sentido de pertenencia en todos los casos.

Esto se logra contrastar con los resultados de López et, al (2017) quienes en su estudio lograron percibir en el sector hospitalario cubano una predominancia de juicios de valor positivos alrededor de los procesos de gestión humana; destacando importantemente el reconocimiento de los pares y los incentivos; que en este caso fueron considerados como precarios.

Asimismo, consideran Solarte & Duque-Ceballos (2017). quienes evidenciaron la importancia de la comunicación de los procesos organizacionales para la efectiva gestión de los recursos humano. Otras posturas aportan que el recurso humano es la base fundamental de la organización, de esta manera se cierra considerando esencial el promover la gestión humana en las organizaciones a partir de la comunicación como pilar clave (Angulo, 2016).

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005), *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Ediciones Granica SA.
- Angulo R., R. (2016), “Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral”, *Revista informes Psicológicos*, 53-70.
- Armenta, C. C., Rodríguez, E. H., & Arroyo, I. A. (2018), “Diseño de puestos y motivación laboral. El caso de del personal administrativo de la división de ciencias económico-administrativas (DCEA) de la universidad de Guanajuato]”, *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 5(1).
- Arteaga, S. A. (2016), “Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas”, *Boletín*, 1(33).
- Barnes, E. & Adam, C. (2018), “The Importance of Human Resources in a Globalised Economy: A Conceptual Framework”, *Canadian Journal of Applied Science and Technology*, 5(2).
- Casanueva, S. D. C., Molina, P. M. H. & Carretero, B. G. (2017), “Ciclo integral del agua. Gestión y financiación sostenible en la experiencia de España y Chile”, (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

- Contreras, A. V. (2003), “Modelo de gestión de operaciones para PYMES innovadoras”, *Revista escuela de administración de negocios*, (47), 66-87.
- Cuesta Santos, A. (2016), “Compromiso y gestión humana en la empresa”, *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-299.
- Darias, I. H., Fernández, D. S., Ariosa, M. R. & Triana, M. S. F. (2010), “Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial”, *Ingeniería Industrial*, 31(3).
- Deckers, L. (2018), *Motivation: Biological, psychological, and environmental*, Routledge.
- Dessler, G. & Ayala, L. E. P. (2015), “*Administración de recursos humanos*”, Pearson educación.
- Fernández, D. L. M., Juvinao, D. L., & Solano, E. S. (2016), “Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal”, *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.
- Gutiérrez, L. (2017), “Paradigmas cuantitativo y cualitativo en la investigación socio-educativa: proyección y reflexiones”, *Paradigma*, 14(1y2), 7-25.
- Hernández, H. G., Cardona, D. A. y Del Rio, J. L. (2017), “Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas”, *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.
- Lacalle, G. (2016), *El capital humano y las relaciones laborales en la empresa (Operaciones administrativas de recursos humanos)*, Editex.
- Niebles-Núñez, W. A., Hernández-Palma, H. G. & Cardona-Arbeláez, D. (2016), “Gestión tecnológica del conocimiento: herramienta moderna para la gerencia de instituciones educativas”, *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 7(1), 25-36.
- Oleas, M. E. E., Cujano, J. A. Z., Moya, E. R. E. & Erazo, L. E. C. (2015), “Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Palma, H. G. H. (2011), “La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas”, *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Parejo, I. B. & Sierra, D. M. (2018), “Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones”, *Criterio libre*, 16(28), 169-185.

- Pérez, A. M. S. (2016), “Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico”, *Educación Médica*, 17(1), 3-8.
- Prieto, A. B. (2007), “*Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*”, ESIC Editorial.
- Redondo, R. P., Velazquez, M. C., & Hernandez, H. G. (2018). El recurso humano factor de competitividad en el sector salud. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 93-101.
- Rodríguez, J. L. & Gallastegi, E. A. (2014). *Dirección estratégica de los recursos humanos*, Ediciones Pirámide.
- Rodríguez-Serrano, J. C. (2011), *El modelo de gestión de recursos humanos*, Editorial UOC.
- Saldarriaga R., J. (2018), “Gestión Humana: tendencias y perspectivas”, *Revista Estudios Gerenciales*, 137-159.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2014), “La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana”, *Revista El Agora USB*, 14(1), 223-237.
- Santos, A. C. (2016), “*Gestión de talento humano y del conocimiento*”, Ecoe Ediciones.
- Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2017), *Studying leadership: Traditional and critical approaches*, Sage.
- Trujillo, R. A. S., Sarmiento, A. D. J. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-391.
- Véliz Martínez, P. L., Jorna Calixto, A. R., & Berra Socarrás, E. M. (2016), “Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales”, *Educación Médica Superior*, 30(2), 0-0.
- López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43, 3-15.
- Solarte, M. G., & Duque-Ceballos, J. L. (2017). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre empresa*, 9(1), 13-37.