

# FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

## La gestión del recurso humano

Al concluir el siglo XIX, se promovió en Estados Unidos, la organización del conocimiento acerca de la administración de empresas productoras, con el objeto de abandonar técnicas empíricas de dirección e incrementar la productividad, a este movimiento se le conoce como *managenet*, que se expresa también como administración, gestión, gobierno, gerencia, dirección y consiste en un conjunto de métodos de planeación de recursos, actividades y resultados en los campos financiero, productivo, mercadeo, sistemas de información y talento humano (Martínez, 2002). La gestión es un conjunto de actividades que abarca la planificación, toma de decisiones, organización, dirección y el logro de los objetivos de la organización de una manera eficiente y efectiva (Uyar & Deniz, 2012). Los objetivos de las organizaciones son establecidos y conseguidos por el capital humano, por las personas a través de su trabajo físico o intelectual.

El capital humano en una sociedad es fundamental para comprender e incrementar la dinámica económica (Sen, 1998;Becker, 1983). En una economía basada en el conocimiento, el capital humano es un activo estratégico y fuente de ventaja competitiva para las empresas(Rocha, Correia, Costanzo, & Reis, 2015), que, de acuerdo con Barney(1991), están dotadas con diferentes recursos, sobre los cuales se sostienen sus ventajas competitivas y el recurso humano puede ser fuente de ventaja (Barney, 1991) y ha adquirido paulatinamente mayor influencia en el desempeño empresarial (Barney & Wright, 1998).

Aunque el éxito de una empresa no depende totalmente de la gestión del recurso humano, sí es un factor crítico (Schuler & Jackson, 1987). Importa la correlación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño de las empresas (Ulrich, 1997). De acuerdo con Huselid, Jackson, & Schuler, (1997) existe una relación positiva entre la adecuada gestión del recurso humano y el desempeño financiero y productivo de la empresa, así lo indica el resultado de estudio en el cual se evaluaron 293 empresas en Estados Unidos y además resultados en 92 estudios con más de 19.000

organizaciones. Patel & Cardon, (2010), indican que la gestión efectiva del recurso humanos puede predecir del éxito y la supervivencia de la organización empresarial.

La literatura indica que las prácticas de gestión de recursos humanos, si están bien configuradas, contribuyen significativa y directamente al desempeño de la empresa y pueden generar una fuente de ventaja competitiva sostenida, especialmente cuando están alineadas con la estrategia competitiva de la empresa (Huselid, 1995). Adicionalmente, los activos o factores productivos de la empresa no generan valor sin las prácticas de recursos humanos (Azizan, 2015).

Desde el paradigma funcionalista, que ha sido dominante en el estudio de organizacional (Burrell & Morgan, 1979), el recurso humano es un componente que es aplicado en una empresa, en función del logro de propósitos del sistema social (Rodríguez, Granados, & Velandia, 2015). Gestionar el Recurso Humano comprende el proceso de atraer, mantener y desarrollar la capacidad y energía en las personas con el objeto de soportar la misión, objetivos y estrategias de la empresa (De Kok & Uhlaner, 2001). La gestión del recurso humano, es una función social de la empresa, que consiste en integrar el trabajo técnico, comercial, administrativo y financiero teniendo en cuenta deseos y expectativas de los trabajadores (Werner & Linde, 2012).

La gestión del talento de las personas implica diferentes niveles y funciones: primero la inserción del recurso humano que envuelve análisis y diseño de cargos, reclutamiento y selección, otro nivel es la formación que comprende evaluación del desempeño y compensación y el último nivel las que realizan planeación estratégica del recurso humano (Ulrich, Jick, & Glinow, 1993). Las actividades técnicas de gestión de recursos humanos, que han sido reguladas cada vez más a través de las expectativas de los interesados o *stakeholders* incluyen reclutamiento, selección, medición del desempeño, capacitación y administración de compensaciones y beneficios (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997b). El recurso humano incorpora formación, experiencia, inteligencia, relaciones y percepción (Barney, 1991), además, conocimiento, propensión al riesgo y sabiduría de los de los individuos asociados con una empresa (Barney, 1995).

Gestionar el recurso humano constituye un amplio desafío, por lo tanto requiere un grupo de prácticas o funciones, que realizadas eficazmente contribuyen con la consecución de objetivos organizacionales (Azizan, 2015). Estas prácticas se implementan de manera sistemática y se

refuerzan mutuamente para apoyar la estrategia empresarial, así se logra mejorar el desempeño (Liu, Combs, Ketchen, & Ireland, 2007). En cuanto a modelos de funciones de Recursos Humanos concurren tres, de amplio uso y consolidados, que son (1) preparación y selección (planificación y selección); desarrollo y evaluación; compensación y protección (retención y mantenimiento de empleados) (Uyar & Deniz, 2012). El diseño de cargos, reclutamiento, selección, remuneración, evaluación de desempeño, entre otras, son herramientas que hacen que el recurso humano, de la empresa, cumpla con las características requeridas para convertirse en fuente de ventaja competitiva (Martín, 2011). A continuación se define cada una de las funciones o subprocesos de Recursos Humanos (Huselid et al., 1997b).

### **Descripción y Análisis de cargos**

En la descripción y análisis de cargos se establece en qué consiste el cargo o puesto de trabajo; adicionalmente, determina el perfil o características que debería tener la persona que aspire a desempeñarlo. La descripción de un cargo relaciona los deberes funciones deberes, responsabilidades y actividades. El análisis del cargo especifica las características, aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que requiere la persona que ocupará el cargo para desempeñarlo con éxito. Un cargo tiene un lugar en el organigrama de la empresa, que define el área funcional a la que pertenece, su jerarquía y relaciones de subordinación y dependencia.

La descripción y análisis de cargos consiste en el registro detallado de cada puesto de trabajo, las tareas, conocimientos, habilidades y condiciones de trabajo en las que se desenvolverá el trabajador. Es una lista de funciones, responsabilidades, habilidades, condiciones laborales y prototipo de persona que se necesita para desempeñar el cargo (Dessler, 2009). Esta práctica es un aporte de la administración científica del trabajo. La Descripción y Análisis de Cargos se utiliza en otros procesos de recursos humanos y es la base para reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación de desempeño y remuneración (Alles, 2006).

### **Reclutamiento de personal**

Este proceso responde al cómo y en dónde encontrar empleados potenciales (Tobergte & Curtis, 2013). Es el método aplicado para convocar posibles colaboradores. El objetivo de esta función del recurso humano es la atracción de candidatos para que después participen en el proceso de selección de personal para cubrir un puesto de trabajo. La primera fuente

es la misma organización, con las personas que ya trabajan en ella o se recurre al mercado de trabajo. El reclutamiento de personal es fundamental en la gestión del recurso humano, se despliega través de un proceso de comunicación con información acerca del cargo que busca persuadir a candidatos potenciales (Alles, 2008). El resultado del reclutamiento es cierta cantidad de aspirantes calificados que junto con el siguiente proceso que es el de selección, tendrá influencia sobre la calidad y el tipo de habilidades de los nuevos empleados o colaboradores (Huselid, 1995).

El reclutamiento de personal puede ser interno (personal que ya labora en la organización) o externo. Existen diversos medios para incorporar personal con diferentes grados de alcance, costo, eficiencia y efectividad. La elección depende del tipo de cargo y requisitos exigidos para las personas que deseen ocupar el puesto, además, el contexto sectorial, económico y social en el que se encuentra la empresa. Los medios de reclutamiento son bolsas de empleo públicas y privadas; publicidad en prensa, radio, revistas especializadas; avisos en establecimientos comerciales; universidades; asociaciones de egresados; redes sociales, personal de la empresa y sus contactos, etc.

## **Selección de personal**

El proceso de selección de personal, consiste en elegir a individuos capacitados para ocupar los puestos de trabajo disponibles en la organización. En este proceso se compara la especificación del cargo con las características que poseen los candidatos que se presentaron al reclutamiento de personal. Comprende acciones de organización y clasificación para escoger aspirantes que posean alta perspectiva de adaptación al cargo. El propósito de la selección de personal es cubrir el cargo con la persona que más se adecúe a los requerimientos anteriormente definidos en la descripción y análisis de cargos (Alles, 2008). Se busca hacer coincidir a la persona con el cargo adecuado para ella. La selección determina por anticipado qué solicitantes tendrán éxito en el desempeño del cargo, de acuerdo con los criterios que la organización utilice para evaluar a sus empleados (Robbins & Coulter, 2015).

El método más conocido y utilizado para selección de personal es la entrevista de trabajo. Otros métodos son las pruebas psicométricas que se enfocan a establecer aptitudes y en qué medida están presentes en las personas; las pruebas de personalidad que indican características o rasgos personales; técnicas de simulación, que permiten observar habilidades;

verificación de antecedentes, visitas al domicilio, examen físico y pruebas de conocimiento. El uso de distintos métodos busca determinar si los candidatos poseen competencias, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades que requiere para desempeñar el cargo al que se han postulado.

## **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es la valoración sistemática del desempeño de las personas, en función de sus actividades, metas y resultados (Alles, 2008). La evaluación de desempeño se realiza a todos y cada uno de los colaboradores en la organización, con el fin de verificar el cumplimiento de metas, objetivos y logros, planteados previamente, cuando se realizó la planeación y se establecieron objetivos organizacionales (Mondy, 2010). Cada cargo y por lo tanto cada trabajador que ocupa un cargo debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales, entonces este proceso está centrado en el individuo y su desempeño en el puesto de trabajo y determina la contribución que este realiza a la organización.

La evaluación del desempeño normalmente es realizada por el jefe o supervisor a las personas que están a su cargo, sin embargo, la evaluación también puede ser en sentido contrario, de los subordinados a su coordinador o supervisor. La valoración del desempeño puede ser realizada por el mismo trabajador, por compañeros del mismo nivel, clientes, proveedores, etc., o evaluación 360 grados, es decir, los evaluadores son todas las personas u ocupantes de cargos que tienen relación con el trabajo que desempeña el evaluado.

## **Formación de personal**

Involucra labores encaminadas a incrementar y mejorar los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes del personal de la organización. Este proceso es un medio para desarrollar competencias en las personas con el objeto de aumentar la productividad, innovación y finalmente agregación de valor. El proceso de formación tiene varias etapas: en primer lugar, el análisis de necesidades de formación que tiene como base la revisión juiciosa de la descripción y análisis del cargo, pues en este se indica lo que se espera del colaborador y además la evaluación del desempeño que muestra las necesidades de formación del trabajador. La formación del Recurso Humano es necesaria, pues, la investigación muestra que los ingresos de una organización y la rentabilidad global tienen correlación positiva con la formación que da a sus empleados (Massey & Campbell, 2013).

La formación del personal debe ser planificada a partir de un diagnóstico de necesidades de formación, que parte de la descripción y análisis de cargos en donde se encuentran los conocimientos y competencias que debe tener el ocupante del cargo, también es un insumo importante la evaluación del desempeño, debido a que su análisis, debería permitir encontrar brechas de conocimiento y habilidades en las cuales se debe trabajar. Con el diagnóstico de necesidades se buscan ofertas de formación y capacitación que se adecuen a las necesidades y restricciones de la organización y colaboradores.

## **Remuneración**

Es el conjunto de gratificaciones que se brindan a los trabajadores por la debida prestación de sus servicios y cumplimiento de responsabilidades con la finalidad de satisfacer sus necesidades, motivarlos y retenerlos en la organización. La compensación puede ser económica y directa, que consiste en el pago del salario como contraprestación al trabajo realizado e indirecta que contiene comisiones, premios, bonos y gratificaciones; la compensación también puede ser de tipo no monetario, es el caso de menciones, diplomas y reconocimientos (Mondy, 2010). La remuneración y beneficios se definen como las diferentes maneras de pago como reconocimiento a la dedicación, esfuerzo y trabajo de los empleados en la empresa (Dessler, 2009). La compensación se realiza con el fin retribuir de una forma justa el cumplimiento de responsabilidades y funciones.

La compensación va más allá de la administración de la nómina, este proceso requiere planeación y ejecución de estrategias de incentivos monetarios y no monetarios que lleven a los colaboradores a cumplir con el objetivo del cargo y debe tener en cuenta el análisis costo/beneficio, es decir qué tan productivo es un trabajador y en cuanto se incrementa su productividad con la aplicación de incentivos y beneficios – compensación.

## **Plan de carrera.**

Para un individuo la carrera puede ser definida como las distintas posiciones que ocupa en su vida laboral, para la empresa consiste en la planificación de cargos que cada colaborador ocupará en la organización (Dessler, 2009). Consiste en la posibilidad que establecen las empresas para que sus colaboradores puedan ascender o cambiar de cargo, lo cual incide en la moral y motivación de los trabajadores. Los procesos de evaluación del desempeño y especialmente el de formación inciden en la realización del

plan de carrera para colaboradores. El plan de carrera permite el desarrollo de habilidades y competencias en el largo plazo.

## **La gestión del recurso humano en la pequeña empresa**

Aprovechar estratégicamente el recurso humano es necesario en la economía actual basada en el conocimiento y más específicamente, para el fomento a la innovación en empresas de cualquier tamaño (Mazzei, Flynn, & Haynie, 2015). Las pequeñas empresas enfrentan enormes y acelerados cambios en el ambiente de negocios, entre otros, desarrollo y masificación de sistemas de información, diversidad en el mercado laboral y rápidos cambios en la demanda. Algunas empresas de tamaño pequeño, son incapaces de enfrentar tales cambios por la debilidad de los recursos disponibles, entre ellos recurso humano, financiero, etc. (Azizan, 2015).

La gestión del recurso humano es un factor crítico de éxito en grandes y pequeñas empresas. A pesar de que el número de micro y pequeñas empresas es bastante amplio, ha habido menos investigación en pequeñas empresas en comparación con la investigación en las grandes (Greer, Carr, & Hipp, 2016). En general la investigación en gestión del recurso humano ha estado más asociada a empresas de mayor tamaño y con más recursos (Mayson & Barrett, 2006). Puede parecer a simple vista que basta con aplicar las prácticas de gestión humana a las pequeñas empresas de la manera en que se aplica a las grandes, sin embargo, hay profundas diferencias en recursos humanos, financieros, económicos, técnicos, capacidades, etc. Además, aunque las pequeñas se encuentran en los mismos entornos geográficos que las grandes, el contexto de negocios es distinto.

Las pequeñas empresas y nuevas empresas no son necesariamente versiones en miniatura de empresas más grandes, tienen diferentes restricciones y problemas (Hill y Stewart, 2000 citado en Batreá, 2017). Las organizaciones empresariales de tamaño pequeño, poseen limitaciones en cuanto a recursos gerenciales, dificultades en planeación y organización, problemas en planeación a largo plazo, presentan arcaicas técnicas de organización del trabajo, atracción, retención y motivación de personal, además, escasa visión estratégica de los gerentes (Azizan, 2015). Las pequeñas empresas compiten por recursos de manera diferente que las empresas más grandes y deben encontrar formas de aprovechar los activos existentes, sobre todo sus propios empleados, para desarrollar y mantener ventajas competitivas (Mazzei et al., 2015).



Las pequeñas empresas se diferencian de las de mayor tamaño, en la gestión de recursos humanos, en varios aspectos como el reducido grado de división del trabajo; relaciones informales entre empresario y personal y entre trabajadores; fuerte dependencia del mercado local y número limitado de clientes; alto grado de independencia en el lugar de trabajo para establecer contenido y condiciones de trabajo (Koning, 1999 citado en Werner & Linde, 2012). Las pequeñas empresas carecen de prácticas de recursos humanos sofisticadas y rara vez cuentan con profesionales especialistas en esta área(Allen, Ericksen, & Collins, 2013).

El propietario o gerente de la pequeña empresa, normalmente tiene a su cargo los procesos de recurso humano para los cuales generalmente está mal equipado y debe realizar un gran esfuerzo (Werner & Linde, 2012). Las habilidades y competencias de los gerentes juegan un papel crucial en la provisión de una ventaja competitiva sostenible en las pequeñas empresas (Batra & Sharma, 2017), entonces debido a la brecha en conocimiento del directivo sobre gestión del recurso humano la capacidad de la empresa para sobrevivir y crecer está en alto riesgo.

En las pequeñas empresas las prácticas de administración del recurso humano son flexibles e informales si se compara con lo que ocurre en las más grandes (Mayson & Barrett, 2006). De acuerdo con revisión de estudios empíricos en pequeñas empresas en diversos países desarrollados y en vías de progreso (USA, China, Holanda, Malasia, Australia, Canadá, reino Unido, India, España, México, Brasil y Colombia), se encontró que las prácticas de gestión humana (descripción y análisis de cargo, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, formación y remuneración) aunque son realizadas formal o informalmente en empresas de todo tamaño, la manera como se realizan es distinta (Rodríguez, 2012).

La gestión humana en pequeñas empresas es menos formal que en las grandes, no está documentada ni es estandarizada; se basa en la experiencia del gerente – propietario; no realizan planeación estratégica; los trabajadores no cuentan con conocimientos sobre gestión del recurso humano y desconocen la dependencia entre el desempeño de la empresa y prácticas de recursos humanos(Rodríguez, 2012). Normalmente, las pequeñas empresas no tienen una división que se especialice en la administración del recurso humano y es la función menos presente si se compara con las productiva, financiera y de mercados (Calderón & Álvarez, 2006;Jaramillo, 2005).



El propietario-gerente de la pequeña empresa percibe que los problemas de personal representan una barrera importante para el éxito del negocio, sin embargo, al mismo tiempo creen que la ayuda externa en gestión de recursos humanos no resolvería los problemas (Werner & Linde, 2012). En un estudio realizado en pequeñas empresas en Sri Lanka, se observa la importancia estratégica de la gestión del recurso humano, para alcanzar objetivos organizacionales, su escasa gestión agrava las dificultades de las pequeñas empresas para competir y sostenerse (Chandrakumar, Jeyanthinathasarma, Kulatunga, Kesavan, & Chandrakumar, 2015). El resultado de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas en Malasia, se destaca el efecto del capital humano sobre el desempeño empresarial (Hilmi, Ramayah, Hassan, & Mustapha, 2010).

Cabe anotar que la gestión de personas es más alto que algunas prácticas o procesos, que va más allá de lo instrumental, debido a que se relaciona con causas características sociales, políticas, temporales, económicas, estructura del mercado laboral, entre otras (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010). La mayoría de las pequeñas empresas tienen prácticas de recursos humanos de algún tipo (Wiid, Hung, Cant, & The, 2016). A continuación, se describe cómo son esas prácticas tradicionales de recursos humanos en las pequeñas empresas.

En lo que se refiere al proceso de descripción y análisis de cargos en las pequeñas empresas, se puede identificar que en las grandes empresas y de acuerdo con la literatura sobre el tema, es un documento descriptivo de deberes, responsabilidades, funciones y características para desempeñar el cargo. En las pequeñas empresas la descripción y análisis de cargos es muy ambiguo, incluso la mayoría de pequeñas empresas no muestran vestigios de reconocer y usar este proceso. La descripción de los cargos no está formalmente definida (Calderón & Álvarez, 2006). En las pequeñas empresas no hay definición formal de cargos, es probable que sea debido a que en este tipo de organizaciones el trabajador realiza multiplicidad de oficios, es decir, cumple variedad de tareas y funciones que le encomienda el empresario (Kotey & Slade, 2005). Cuando es necesario realizar proceso de gestión de calidad se originan políticas de gestión de recurso humano, procesos documentados entre ellos los de gestión humana; adicionalmente, los colaboradores realizan lo que el empresario les señala, por eso, las labores cambian reduciendo en interés y necesidad de documentar tareas y requisitos del cargo (Kotey & Slade, 2005; De Kok & Uhlener, 2001).

Hay necesidad de **reclutar personal** cuando las empresas crecen y el empresario – gerente es abrumado por la cantidad de tareas que ya no

puede realizar, así que requiere de ayuda. A medida que las empresas crecen, las habilidades que se requieren para realizar las actividades no están disponibles en la familia (Kotey & Slade, 2005), ya que en numerosas ocasiones las pequeñas empresas empiezan como iniciativas familiares; entonces, se hace necesario convocar a personas ajenas a esta para que desempeñen trabajos en la empresa. En el proceso de reclutamiento, la pequeña empresa usa fuentes económicas y prácticas, como referencias personales, solicitudes directas y de empleados, y anuncios en periódicos (Heneman y Berkley, 1999 citado en Cardon & Stevens, 2004). Las pequeñas empresas dependen de contactos personales, sociales y redes informales como el voz a voz (Macky y Johnson 2003 citado en Field, 2006). En un estudio realizado en Corea del Sur e Indonesia, el método más usado para reclutamiento son las redes personales (voz a voz) (Chandrakumara, 2013).

La **selección de personal** en pequeñas empresas se basa principalmente en entrevistas, requisitos de educación, referencias y antecedentes (Cardon & Stevens, 2004). Es rara la planificación a largo plazo de los requisitos de recursos humanos, perfiles de trabajo y otros temas relacionados, y el uso de instrumentos de selección formales, normalmente se limita a la realización de entrevistas (Werner & Linde, 2012). Mientras que en las grandes empresas la selección es llevada a cabo técnicamente, en las pequeñas predominan criterios intuitivos, sociales y culturales (Calderón & Álvarez, 2006; Rodríguez, 2012). No está claro si la relación entre las prácticas de dotación de personal y el rendimiento de la empresa se aplica a las empresas más pequeñas, debido a que pueden carecer de los recursos y la experiencia especializada en recursos humanos necesarios para tales prácticas (Greer et al., 2016).

En el estudio desarrollado en pequeñas empresas acerca de la relación entre el compromiso de los trabajadores y su desempeños, se concluyó que la ocupación está positivamente relacionada con el aumento de los ingresos y la percepción de rendimiento (Allen et al., 2013).

La **evaluación del desempeño**, si existe en una pequeña empresa se realiza subjetivamente y se usa únicamente para determinar problemas o dificultades en el trabajo y como medio de control, no se comunica a los evaluados y no es usada para decidir sobre capacitación, beneficios y planeación (Rodríguez, 2012), tampoco para decidir sobre mejora de procesos (Calderón & Álvarez, 2006). En cambio, en las grandes empresas, la evaluación del desempeño es técnica, permanente y busca mejorar la eficiencia y efectividad (Rodríguez, 2012).

El proceso de **formación** o entrenamiento y desarrollo en las pequeñas empresas es central debido a que se constituye como el medio para incrementar el conocimiento y capacidades en el recurso humano con el objeto de conseguir incrementos en la productividad (Rodríguez et al., 2015). En pequeñas empresas hay baja inversión en formación, aunque las empresas de tipo industrial invierten más que las comerciales. Los escasos recursos dirigidos a la formación se enfocan en al entrenamiento (para el trabajo actual – aspectos operativos y técnicos) y no al desarrollo (para el futuro). En la mayoría de los casos el entrenamiento se concreta mientras se realiza el trabajo, es informal así que no hay análisis de necesidades ni planificación de formación para el recurso humano, el empresario – gerente dirige a sus empleados, les explican qué hacer y cómo (Kotey & Slade, 2005; De Kok & Uhlaner, 2001; Calderón & Álvarez, 2006; Cardon & Stevens, 2004; ). En empresas de reducido tamaño el proceso de entrenamiento se hace sobre la marcha, pensando en las situaciones inmediatas y de muy corto plazo, adicionalmente, la formación no es apreciada como inversión sino como costo, debido a que se dedica tiempo de trabajo productivo a la formación (Rodríguez, 2012).

Una vez que una pequeña empresa ha reclutado y contratado empleados, mantenerlos entrenados y motivados para ser productivos es un gran desafío (Ghassemieh, Thach, & Gilinsky, 2005), pues existe gran competencia en los mercados donde opera la empresa (Patel & Cardon, 2010). Las fuentes de capacitación formal están restringidas para las pequeñas empresas (Cardon & Stevens, 2004), no hay un presupuesto para capacitación y desarrollo, aunque el propietario-gerente se da cuenta de que uno de los miembros de su personal necesita capacitación en un área específica, se proporcionará adiestramiento en forma de capacitación en el trabajo, por las limitaciones financieras y la percepción del propietario-gerente sobre el alto costo de la capacitación externa y la disponibilidad de tiempo para dicha actividad, entonces, rara vez apoya e invierte en esta (Werner & Linde, 2012). La capacitación a menudo se percibe como un lujo inasequible que es oneroso a demás por el costo de la improductividad laboral (Kotey & Slade, 2005).

Con respecto a **remuneración** y **beneficios**, las pequeñas empresas en contraposición a las grandes, que establecen salarios y beneficios de manera técnica y agregando atenciones no monetarias; las pequeñas apenas cumplen, y no en todos los casos, con la reglamentación laboral vigente; adicionalmente, las escalas salariales se basan en negociación individual sin tener en cuenta las funciones del cargo (Rodríguez, 2012), así que la asignación de salario es subjetiva y orientada por la intuición y criterios personales del gerente – propietario. Calderón y Álvarez (2006), establecen

que pocas empresas cuentan con mecanismos de reconocimiento. Habitualmente, los criterios para fijar salarios son el promedio del salario ofrecido para el cargo en el sector o actividad y la antigüedad del trabajador en la organización (Calderón y Álvarez, 2006) y como en las otras prácticas, esta se realiza de manera empírica, guiada por el criterio del empresario (Calderón, Motes, & Tobón, 2004).

Las pequeñas empresas no ofrecen **un plan de carrera**, no tienen planes de carrera formales establecidos. Tampoco una carrera estable ni prometen un ambiente de trabajo relajado (Batea, 2017). Presentan opciones, si las hay, limitadas para el desarrollo profesional de los trabajadores, las grandes, por el contrario, ostentan opciones de crecimiento profesional y las promociones o ascensos cumplen con criterios técnicos (Rodríguez, 2012). En excepcionales casos en los que se presentan ascensos en las pequeñas empresas, se acude a trabajadores antiguos y ascenso por mérito (Jaramillo, 2005). De la misma manera que en las otras prácticas, en las pocas empresas que tienen en cuenta el plan de carrera, este se realiza de manera informal, empírica y subjetiva. (Calderón y Álvarez, 2006).