

# CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## Contexto y problema de investigación

La investigación en recursos humanos se ha realizado en grandes empresas, en cambio, a pesar del reconocimiento de la importancia de la gestión de recursos humanos para las empresas pequeñas hay poca investigación (Mayson & Barrett, 2006). El Profesor Gregorio Calderón es quien más ha investigado sobre gestión humana en pequeñas empresas en Colombia, y ha indicado que son limitados los estudios sobre gestión de personas en pequeñas empresas.

Las escuelas de administración de empresas colombianas y escuelas de administración de negocios de todo el mundo contemplan en sus programas el área de gestión humana o administración. Los numerosos libros sobre gestión de recursos humanos establecen las prácticas tradicionales de gestión humana orientadas a empresas de gran tamaño, pues se asume como área funcional y staff que apoya la gestión empresarial, sin embargo, para la pequeña empresa no es fácil establecer sistemas de gestión como en las grandes organizaciones por limitaciones en recursos económicos, tecnológicos y de conocimientos sobre administración. Las micro y pequeñas empresas presentan características que las distinguen de las grandes, no solo por el número de trabajadores o activos, sino por la forma de hacer las cosas, de realizar procesos, por sus necesidades y culturas particulares.

Es necesario y se justifica la recopilación y estudio de información sobre cómo se realizan los procesos de gestión humana en las micro y pequeñas empresas, cómo son sus prácticas, para mostrar a los futuros profesionales de la administración de negocios, a los micro y pequeños empresarios y a los gobiernos nacionales, regionales y locales cómo es la realidad de la gestión del recurso humano, en las empresas de su entorno con el objeto de crear sistemas de gestión y específicamente de gestión de recursos humanos que

se adapten a las realidades internas y de entorno que presentan las micro y pequeñas empresas; adicionalmente, la bibliografía internacional indica que hay espacio para investigar y aportar en cuanto a la gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas.

La pregunta de investigación que corresponde a este trabajo es ¿Cuáles son las características de la gestión de recursos humanos en empresas de tamaño micro y pequeñas del corredor industrial de Boyacá?

Este trabajo aporta en la consolidación de información acerca de la forma como se realizan los procesos de gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas, contribuyendo a la generación de conocimiento en la disciplina. Esta investigación permite abordar las prácticas de gestión humana inspeccionando acerca del 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. El objetivo es determinar las características de las prácticas de gestión humana en las empresas objeto de estudio. El objeto de estudio son los procesos de gestión humana que formal o informalmente realiza toda empresa reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación del desempeño y remuneración.

## **Metodología**

El enfoque de la investigación es cualitativo<sup>1</sup>. El instrumento de recolección de información es la entrevista a profundidad con guía, para identificar las características de las prácticas de gestión humana en micro y pequeñas empresas del corredor industrial del departamento de Boyacá, considerando el criterio de los directivos y encargados de la gestión del recurso humano en las empresas y la percepción del trabajador acerca de las mismas. Este estudio es descriptivo e interpretativo debido a que particulariza o caracteriza las prácticas de la gestión de recursos humanos. Para establecer las características de los procesos de administración del personal se obtiene información con entrevistas cara a cara, con preguntas abiertas, usando el proceso inductivo, sin embargo, también manifiesta procesos deductivos al comparar las prácticas de gestión humana en empresas micro y pequeñas con referentes teóricos, pese a que no se busca validar teorías, se pretende comparar el conocimiento sistematizado con la práctica.

1 El diseño cualitativo es apropiado cuando el investigador quiere estudiar un fenómeno en su entorno natural.

Objeto de estudio: Las prácticas estudiadas fueron las tradicionales que formal o informalmente se realizan en todas las empresas (Calderón y Álvarez, 2006): Vinculación al trabajo (Reclutamiento y selección), formación y entrenamiento, remuneración, evaluación del desempeño y plan de carrera, además se tienen en cuenta la Inducción, desvinculación y descripción y análisis de cargos, las primeras por ser consideradas como prácticas que todas las empresas ejecutan y la tercera por ser la base fundamental del sistema de gestión humana. Las prácticas de gestión humana analizadas son tratadas como actividades rutinarias realizadas por los encargados del recurso humano y las personas que participan como colaboradores en las organizaciones.

Unidades de análisis: Microempresas del corredor industrial de Boyacá. Gerentes – empresarios o encargados de la gestión del recurso humano en las unidades empresariales y trabajadores de las empresas. Para establecer las empresas objeto de estudio, fueron revisadas las bases de datos de las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso, obteniendo información sobre empresas ubicadas en estas ciudades.

Muestra cualitativa: Para esta investigación se seleccionarán empresas por muestreo no probabilístico, criterio del investigador con las siguientes características: por lo menos 3 años en el mercado y que hubiesen renovado registro mercantil en el último año, debido a que se suponen activas por la renovación de registro, además que lleven varios años en el mercado indica que están consolidadas o en proceso. En estudios cualitativos el aspecto probabilístico de la muestra no es importante, pues el interés no es la generalización de resultados; se espera entender el fenómeno estudiado (procesos de gestión humana en micro y pequeñas empresas), buscando profundidad y calidad en la información obtenida (Hernández, Fenández, & Baptista, 2006; Creswell, 2013).

Se realizó entrevista a 171 encargados de la gestión de recurso humano, ordinariamente a gerentes – propietarios de micro y pequeñas empresas de Boyacá en actividades como la fabricación y distribución de artículos de cuero, minería de carbón, salud, software, inmobiliario, comercio de electrodomésticos, ferreterías, supermercados y almacenes de cadena, comercio de automotores y autopartes, textiles, equipo óptico y papelerías. El total de gerentes o encargados de prácticas de gestión humana entrevistados y empresas estudiadas fue 171, 143 microempresas (de 1 a 10 trabajadores), y 28 pequeñas empresas (de 11 a 50 trabajadores) (Ley 590 de 2000). El número de trabajadores entrevistados en las 171 empresas fue de 276. El análisis de información se realizó con la ayuda de Atlas ti 6.0

que facilitó el razonamiento textual de los datos recopilados, actividad que se desarrolló a medida que se obtenía información.

Instrumentos de recolección de información: Las guías de entrevista fueron diseñadas por los grupos de investigación Inntec y Gerencia del Valor y finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, fueron revisados por dos conocedores de los procesos de gestión humana, teniendo en cuenta las prácticas de gestión humana y que se aplicaron a trabajadores y empleadores. 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. 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? ¿Se realiza alguna evaluación del proceso?

Previamente se realizó prueba piloto en 5 organizaciones para verificar que las preguntas fueran bien comprendidas y las respuestas orientadas a responder los interrogantes, de hecho, cada entrevista realizada fue una prueba para mejorar la siguiente. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior evaluación e interpretación.

Fuentes de información: Por ser un estudio de campo las fuentes fueron primarias con entrevistas y fuentes secundarias para la construcción del referente teórico acerca de gestión del recurso humano. Las entrevistas fueron realizadas durante los años 2014, 2015 y 2016. La información fue recopilada por estudiantes de los dos últimos semestres de la Escuela de Administración de Empresas de Tunja, quienes ya conocían el sistema de gestión humana y sus subsistemas y procesos, y se capacitaron previamente en cuanto al sentido y objetivos de la investigación cualitativa y sus instrumentos, entrevista, lenguaje corporal, se realizaron juegos de roll y algunos empresarios permitieron que un grupo observara el proceso de entrevista, posteriormente los estudiantes que ya habían realizado entrevistas narraron su experiencia a otros.

## RESULTADOS

En primer lugar, se presentan los resultados de acuerdo con los procesos de gestión de recursos, se muestra el análisis de información de gerentes o encargados de gestión humana en las empresas y enseguida el análisis de la información recopilada de los trabajadores o colaboradores. Las empresas fueron numeradas de la 1 a la 171. (E1, E2, E3, etc.), y corresponde a la entrevista al empresario o encargado de la gestión del recurso humano. Se entrevistaron 1 o 2 trabajadores de cada empresa, el número de entrevistas a trabajadores fue 276 numeradas de 1 a 276 (T1, T2, T3, T4, etc.).

### Descripción y análisis de cargos

#### Encargados del área de recurso humano

De acuerdo con la información suministrada por los gerentes o encargados del área de gestión humana, la mayoría de las empresas no cuenta con un documento que especifique la descripción y requisitos del cargo. Muestran falta de conocimiento acerca del tema, tienden a confundirlo con otros documentos, por lo general con el contrato de trabajo pues en este se estipulan las funciones que debe realizar el colaborador. Los gerentes y encargados de los procesos de recurso humano, indican que la explicación de las funciones y actividades que el trabajador debe realizar en el cargo, se hace de manera verbal y normalmente en el periodo de inducción. "... yo les hago una inducción cuando entran y les voy enseñando todos los días así, pero por escrito no hay" (E35), "No. No tenemos nada de eso documentado, solo les damos una charla sobre las funciones o sobre lo que tienen que hacer" (E63).

Aunque la mayoría de gerentes muestra poco interés, algunos expresaron la intención por construir un documento con la descripción y análisis de cargos. Los empresarios consideran que es un tema de poca importancia, que no es aplicable, especialmente para las microempresas, debido a la baja cantidad de trabajadores, piensan que este proceso es para empresas con mayor número de colaboradores. "...la empresa no cuenta con este tipo de documentación porque creo que es para empresas más grandes..."

no creemos que sea indispensable o necesario” (E103), “no porque aquí manejamos muy poco personal” (E63).

Para algunos encargados de la gestión de recursos humanos, la descripción y análisis del cargo no es necesario, puesto que los trabajadores ya conocen sus funciones por la inducción recibida, por la rutina o porque uno de los requisitos para selección es que ya tengan experiencia en el trabajo a desempeñar. Los empresarios valoran la experiencia previa del empleado, de esta manera el trabajo de indicar las funciones o tareas es más sencillo para el empresario. “Escrito no, cuando el trabajador llega por lo general se contrata gente ya que tenga conocimiento y venga con sus certificaciones... entonces ellos ya saben cómo es más o menos la dinámica, simplemente se les hace una pequeña inducción de la función a realizar.... ellos ya saben... tienen experiencia...” (E33).

La existencia de un sistema de gestión de calidad es un factor determinante en la formalización y documentación de los procesos. Cuando, por exigencia del mercado, las empresas deben implementar sistemas de calidad es necesario que los procesos de gestión de recurso humano sean explícitos en un documento, así que necesariamente existe descripción y análisis de cargos. “... en el sistema de gestión de calidad que tenemos implementado, se evaluaron y se implementaron nueve procesos totales de la empresa, dentro de esos nueve procesos, uno que se llama recursos humanos... tenemos documentación y formatos establecidos para eso, entonces lo primero que se hace o que se hizo fue la descripción del cargo, verificación de competencias...” (E12).

Cuando en la pequeña empresa existe descripción y análisis de cargos, este documento es presentado a los trabajadores cuando ingresan a la empresa después de haber sido seleccionados “...este es un documento que cada vez que llega un empleado nuevo, se le presenta con el fin de que él lo lea lo analice y tenga en cuenta cuales son los pasos a seguir...” (E73). Las empresas cuyas sedes son sucursales no tienen el control directo sobre el mencionado documento ya que éste es establecido por las oficinas principales. “Sí. Se encuentra en la sede principal, sin embargo, cuando nosotros ingresamos se nos entrega ese manual; se nos entrega la función de cada cargo” (E45). La documentación de este proceso generalmente es realizada para todos los cargos.

## Colaboradores

De acuerdo con la información obtenida de trabajadores, la mayoría de las empresas no tienen descripción y análisis de cargos, lo cual concuerda con los datos obtenidos de los encargados de recursos humanos "... no, aquí si te contratan te dicen vas a cargar y vender, pero así que especifique tu cargo no" (T4), "Pues la verdad que nunca he visto un documento... Cuando entre a laborar nos dijeron cuáles eran las funciones, pero muy someramente..." (T220), "... me dijeron verbalmente que era lo que debía hacer (T22). "... cada quien sabe que le corresponde hacer lo que es en área de ventas hacemos todos lo mismo" (T3). Es muy frecuente que los colaboradores se enteren de sus funciones de manera verbal durante la inducción que reciben cuando ingresan a trabajar en la empresa "Cuando entramos a trabajar cada uno nos dieron capacitación, escrito nada..." (T37).

En muy pocas empresas los trabajadores tienen conocimiento sobre descripción y análisis de cargos. La mayoría de colaboradores, al igual que los encargados del área, también lo relacionan con el contrato de trabajo y reglamento interno de trabajo. "Sí... consta de una cartelera y un reglamento interno de trabajo con todo como se le debe pagar al empleado y todo lo que es de ley, manual de funciones para cada conductor, auxiliar de bodega o jefe de bodega" (T70).

Alrededor del 24% de los colaboradores entrevistados afirma que cuentan con descripción y análisis de cargos e indican que lo conocen en el momento en que ingresan a la empresa "Sí, cada área o cada actividad tiene su manual asignado, en el caso de la descripción de cargos tenemos un manual de cargos donde se especifica el objetivo del cargo, las características, las responsabilidades y... básicamente al final el perfil de cada cargo" (T113). "Sí, al momento de iniciar a labor se explican las funciones y el cargo que va a desempeñar..." (T96).

## Reclutamiento de personal

### Encargados del área de recurso humano

Casi la totalidad de las empresas utilizan el reclutamiento externo y el medio más común es la referencia o recomendación hecha en la mayoría de los casos por los mismos empleados, recomiendan a familiares y conocidos, algunas de las razones expuestas es que estas personas referidas son de confianza o ya conocen del oficio o han trabajado en el sector al cual

pertenece la empresa que hace reclutamiento. “Porque la gente conoce al tipo de persona que está recomendando, es mejor vincular a una persona que alguien recomiende, que sepa que es una persona honesta, porque ese es un valor que para nosotros es importante” (E13); “por lo práctico, primero debemos encontrar personas que estén dentro del sector ...” (E24). El aviso en el establecimiento es el segundo medio, en orden de preferencia, para reclutar a sus trabajadores, seguido por el SENA, avisos en el periódico, bolsas de empleo, en menor medida por medio de empresas de trabajo temporal y avisos en la radio.

La mayoría de las empresas no utilizan un solo medio de reclutamiento, los combinan, generalmente la recomendación y el aviso en el establecimiento. Las empresas tienen en cuenta el tipo de cargo para el que se está haciendo el proceso de reclutamiento “nosotros manejamos convocatorias por internet, por Computrabajo cuando es convocatoria para el área administrativa, cuando estamos hablando de cobradores y asesores comerciales por lo general ponemos avisos en el punto en el de arriba y acá...por lo general trabajamos con personas conocidas ...” (E21).

Para las empresas que poseen la descripción y análisis de cargos es sencillo realizar una convocatoria, pues ya están definidos los requisitos del cargo, adicionalmente las normas de gestión de calidad incluyen éste proceso. “Generalmente se genera la vacante, ya están definidos los requisitos, la experiencia, las habilidades técnicas, lo que se hace es publicar en medios masivos: prensa, internet” (E55), “nosotros nos basamos por un registro que manejamos por el sistema de gestión de calidad, con proceso llamado “solicitud requerimiento de personal” “...en ese requerimiento de personal decimos para que es, para que área, con el nombre del cargo y con las observaciones para tener en cuenta si es por remplazo si es por incapacidad u otro motivo” (E21).

El reclutamiento interno, relacionado también con el plan de carrera, es realizado en pocas empresas, aduciendo que algunos perfiles son difíciles de conseguir en el entorno y que van capacitando a la gente de tal manera que puedan acceder a otro cargo. En cuanto a la evaluación del proceso de reclutamiento de personal, la gran mayoría no se evalúa el proceso, no tienen en cuenta sus costos y la efectividad en la realización de la convocatoria, consideran que el mecanismo que utilizan es eficiente y están satisfechos con el mismo, no hay conciencia sobre la necesidad de controlar la aplicación de recursos en el reclutamiento. “no hay un proceso de evaluación... el mecanismo funciona”. (E62).

## **Colaboradores**

Según los trabajadores el medio de reclutamiento que más utilizan en las empresas es la recomendación, voz a voz, o las referencias, por lo general, les encarga a los mismos trabajadores dar a conocer a familiares y amigos la existencia de la vacante. Los colaboradores manifiestan que el deseo de los gerentes es tener en la empresa personas de confianza, que ya tengan experiencia y que conozcan del trabajo o del sector, esto ratifica lo dicho por los gerentes. Es muy común que el gerente, dueño de empresa se encargue del reclutamiento y tenga en cuenta familiares y amigos “Son conocidos del jefe, él los trae y los contrata” (T96).

En cuanto a medios de reclutamiento, no se encuentra mayor diferencia con lo dicho por los encargados, los empleados mencionan bolsas de empleo, anuncios en la radio, SENA y en menor cantidades empresas temporales y universidades. Cuando se les pregunta a los trabajadores cual es la percepción que tienen sobre el reclutamiento de personal realizado por su empresa cerca del 57% considera que está bien hecho, a través de las recomendaciones, los avisos en el establecimiento, en la prensa, entre otros y son efectivos según su criterio “Me parece que es bueno, porque el jefe ya tiene más o menos idea de quién es la persona, se cumple con el perfil que necesita, y conoce más su hoja de vida” (T8), “Creo que está bien ya que la idea es esa darle trabajo a la misma gente, familiares...” (T46).

Los que consideran que el proceso es deficiente, piensan que no se tienen muy en cuenta las competencias de las personas, sino el criterio del jefe, además, mencionan que se deberían utilizar otros medios para dar oportunidad a personas con más preparación, a personas diferentes “Pues en sí para mí no es muy buena, porque pueden llegar muchas hojas de vida... y se le puede dar el cargo al que el jefe conoce o el vecino que conoce que a veces ni siquiera ha dejado la hoja de vida...entonces todas esas hojas de vida que se recogieron a ninguno le va a salir y entre esas hojas de vida pueden haber personas más capacitadas pero no se tienen en cuenta” (T1).

## **Selección de personal**

### **Encargados del área de recurso humano**

El proceso de selección descrito por los gerentes o encargados del área de gestión humana varía en grado, de acuerdo al grado complejidad y

depende del tamaño de la empresa, si es más grande es más completo y complejo. En la mayoría (micro empresas) prevalece un proceso sencillo, luego de la recepción de las hojas de vida se realiza una preselección de las mismas, en donde se verifican los datos del aspirante como las referencias, la experiencia, entre otros. Después se procede a la aplicación de los instrumentos previamente establecidos por la empresa que por lo general es una entrevista no estructurada.

Normalmente hay periodo de prueba, su duración va desde dos días hasta los dos meses “se trae la hoja de vida, se le piden recomendaciones, se le hace una entrevista y se le deja un tiempo de prueba que es alrededor de dos meses, tiempo en el que cual se evalúa el desempeño y se toma una decisión final” (E123), “Pues básicamente es sencillo, se busca a la persona que tiene más trayectoria, que ha tenido más experiencia, esta información está en hoja de vida, después se le llama y se le hace una pequeña entrevista y de ahí se hace un balance y se escoge al personal” (E33). La observación e interacción con el aspirante en el momento de la entrevista y después en el periodo de prueba son útiles para identificar las características que desean hallar en el trabajador “en la entrevista se verifican los datos. ... Se observa la actitud de la persona aspirante y la experiencia y sobre todo la actitud frente al trabajo” (E164).

Asimismo, se encuentran empresas con un proceso de selección más riguroso y estructurado con mayor nivel de formalización en los procesos de gestión, por lo general son sucursales o establecimientos de comercio de organizaciones medianas o grandes que están presentes en varias ciudades del país y tienen procesos de gestión humana sistematizada y aplicable a toda la empresa. “... lo primero que se hace es la validación de la información de hoja de vida, de ahí pasan unas personas a ser los preseleccionados, después hacemos una matriz de selección en la que se le asigna un porcentaje un peso a cada criterio, comenzamos a evaluar, con el mismo proceso, hacemos revisión de referencias y visitas domiciliarias. Hacemos la entrevista a profundidad para la aplicación de pruebas psicotécnicas y de *Assessment* y la prueba técnica. Y sobre todos esos criterios tomamos una decisión basados en el puntaje obtenido” (E49); “se inicia el proceso de selección más o menos dura tres meses, son seis etapas, ya en la última se dejan los tres candidatos opcionados y viene el personal administrativo, gerencia general, gerencia financiera, gerencia de recursos humanos y hace la selección del candidato que va a quedar en el cargo” (E55).

En empresas, donde los procesos de gestión humana son formales, se parte de un perfil pre establecido para cada cargo, incorporando no solo la entrevista sino también pruebas psicotécnicas, pruebas de simulación, pruebas psicológicas “primero se observa el perfil de la persona, segundo se hace un seguimiento de toda la parte laboral, la experiencia laboral que la persona coloca en su hoja de vida, se contrasta también con la parte de referencias personales, y después se traen a una prueba técnica dependiendo el cargo y una prueba psicológica que ya está establecida” (E170). En algunos casos se usa polígrafo, visita domiciliaria y pruebas físicas.

Es necesario mencionar que el proceso de selección se realiza en muchas de las empresas del estudio de una manera diferente dependiendo del cargo, el proceso se hace teniendo en cuenta los requerimientos específicos para cada uno de los cargos que por lo general están entre el área comercial o ventas y el área directiva, “depende del cargo entonces en cada cargo tiene un perfil, no es lo mismo evaluar a un trabajador de cobranza que evaluar a un asesor comercial o un coordinador. Si es administrativo mínimo debe tener una titulación, experiencia, si es un auxiliar debe tener servicio al cliente si es un asesor debe tener experiencia en ventas... se le mide capacidades, conocimientos, estudios realizados y a veces la experiencia dependiendo del cargo” (E30).

En algunos casos el proceso se deja en manos de la oficina principal, que está en otras ciudades. “aquí se hacen las solicitudes, aquí llegan las hojas de vida y nosotros llevamos esas hojas de vida al departamento de recursos humanos, ellos son los que hacen la selección” (E28), otra modalidad es tercerizar el proceso a través de empresas de servicios temporales que se encargan, con la solicitud y el perfil suministrado por la empresa, de realizar todo el proceso de selección de personal “se maneja en San Gil, que es la principal. El reclutamiento se hace por medio de la temporal, donde se envía la solicitud de la necesidad de un trabajador y el perfil para este y luego se hacen las entrevistas y las evaluaciones psicolaborales con un psicólogo y se decide el más apto para el cargo” (E29).

El instrumento más utilizado para selección de personal es la entrevista, que se realiza con el propósito de conocer al aspirante, su actitud, experiencia, aspectos de su personalidad, verificar datos y referencias personales, entre otros. Por lo general, la entrevista que se hace es informal y no estructurada, “una entrevista, porque se tiene casi la certeza de quien se va a contratar y más o menos uno sabe qué tipo de persona es, y si existen dudas sobre algún dato de la hoja de vida pues se pregunta directamente” (E61). En

algunas pocas empresas (las de mayor tamaño) esta entrevista es hecha con un grado de formalidad mayor y con formatos y guías ya establecidos.

La entrevista es el medio más eficiente para verificar la información que los encargados del área consideran pertinente “el hecho de poder conversar con el aspirante, de preguntarles sus intereses sus objetivos, sus deseos, sus aspiraciones, uno ahí evalúa la parte interna del trabajador” (E13), “la entrevista es la manera de familiarizarse, observar las reacciones de las personas, ver que tanto interés puede manifestar” (E24).

El uso de técnicas de selección de personal depende del cargo y sus especificaciones, aunque no las tengan por escrito, el gerente sabe qué quiere, “Depende de lo que el trabajador debe hacer, para algunos cargos como el cargo operario, a nosotros nos interesa mucho conocer aspectos sobre sincronización visual-manual como movimientos gruesos, movilidad gruesa, pero nos interesa también saber cómo entiende las ordenes, entonces eso en la entrevista para mi es fundamental. Hago unas preguntas sobre comprensión de una orden oral y trato de que la desarrollen. Cuando se trata de personal para que conduzcan vehículos, por ejemplo, en el cual no se requieren habilidades específicas matemáticas, si nos interesa mucho si por lo menos sabe escribir o interpretar un número que se le dicte...” (E9).

Los criterios en los que se basan los encargados de la función de recurso humano para realizar la selección de personal se pueden agrupar en orden descendente en tres grupos teniendo en cuenta la cantidad de respuestas obtenidas para cada uno: integridad personal, experiencia y formación. Cada empresa hace una combinación diferente para seleccionar su personal. El aspecto de integridad personal, tiene en cuenta honradez, responsabilidad, gusto y compromiso por el trabajo, actitud, disposición, ganas de trabajar, puntualidad, contexto o vida familiar, capacidad para relacionarse, presentación personal, y sectores como el de construcción, donde requieren fuerza corporal para la realización de algunas tareas tienen en cuenta aspectos físicos.

Para ciertas empresas es importante el proyecto de vida, aspiraciones personales, profesionales y laborales de los candidatos. “...Pues aparte de su experiencia laboral, presentación, que sean puntuales..., su presentación personal es muy importante... eso dice mucho de una persona” (E2), “Miramos que sea una persona responsable y honesta, porque aquí se manejan inventarios, plata... entonces hay que estar pendiente de eso, y el cumplimiento y compromiso que tenga con el trabajo...” (E67).

En segundo lugar, después de aspectos personales (comportamiento, valores), está la experiencia que es un factor obligatorio, “El nivel de Estudios, la experiencia, si tiene experiencia en ventas del mercado automotriz” (E52), “... lo principal acá en el almacén es la actitud y las ganas que le tengas para el puesto, simplemente lo que exigimos es la hoja de vida y que tenga un poco de experiencia en el campo de las ventas” (E 55). En tercer lugar, está la formación académica de los aspirantes, esto depende del cargo. “Para nosotros... hablemos de la parte técnica, un nivel académico nos parece que es algo muy bueno; porque es una persona que más que cualquier cosa es una persona fácil de formar y adecuar a nuestro grupo de trabajo...” (E51). Por lo general se encuentra en muchas empresas la combinación de estos tres aspectos (valores, experiencia y formación), pero es más frecuente que se inclinen por los dos primeros, es decir, cualidades o valores personales y la experiencia que el candidato pueda tener en determinado sector.

En cuanto a la evaluación del proceso de selección de personal en la mayoría de empresas no se realiza “hasta el momento no hemos evaluado esa parte, desde que estamos aquí lo hemos venido haciendo de esta forma” (E34), “No se evalúa pues siempre hacemos de la misma forma para seleccionar a nuestros empleados y pues nos parece que es la más adecuada, casi nunca cambiamos ese método, siempre es igual para todos los que entren a trabajar acá” (E35).

En las empresas que realizan evaluación del proceso de selección de personal, algunas dicen hacerlo de manera formal y otras informalmente. En algunos casos cuando se manifiesta evaluar el proceso, están haciendo referencia a los que tiene que ver con la normatividad laboral y de seguridad social, pero no está dentro de su imaginario evaluar el proceso. “Todos los procesos de la empresa, en lo que corresponde al área de recursos humanos, son evaluados anualmente por nosotros mismos, tenemos unos formatos de evaluación en el cual miramos cumplimiento, por ejemplo, cumplimiento de los procesos legales en la vinculación del personal, ahí mencionamos si fue afiliado oportunamente a la EPS, a la AFP, Comfaboy, etc. También evaluamos si está la documentación completa dentro del folder para efectos de poder hacer algún tipo de consulta, si hubo o no hubo visita domiciliaria y eso nos da unos puntajes para saber cómo estamos nosotros respondiendo dentro del proceso de selección” (E9).

Otros que afirman evaluar el proceso, no tienen criterios de valuación. “si porque yo mismo estoy haciendo el proceso de reclutamiento y el proceso de selección entonces yo estoy verificando que sea de la manera más

correcta” (E18), “si...si la persona responde, si está dispuesta a aprender y de los resultados que se obtengan ya sea en el área de ventas, auxiliar o administrador” (E31), “Sí, pues vamos aprendiendo de las experiencias que vamos teniendo y vamos mejorando” (E33).

## Colaboradores.

No se encuentra mayor diferencia en el proceso de selección descrito por los encargados y lo que dicen los trabajadores, por lo general se realiza la preselección de hojas de vida (30%) en donde evalúan principalmente la experiencia del trabajador y referencias laborales, luego se realiza una entrevista, hecha por el dueño, gerente o encargado de la gestión humana, y por último el aspirante es sometido a un periodo de prueba. Los colaboradores afirman que se realiza entrevista en donde verifican las competencias, destrezas o experiencia para desarrollar funciones en el puesto de trabajo, “Pues el jefe le hace una entrevista y ya” (T105), “Primero se hace una conversación con la persona, para saber cómo es su personalidad, también ver la experiencia que tenga, si tiene manejo en compras y ventas y que no tenga ningún tipo de limitación física, porque ellos tienen que cargar y utilizan elementos para llevar la mercancía...” (T18), “Lo que yo he visto es que siempre llega una persona que sea recomendada y le hacen la entrevista y listo ese se queda con el puesto” (T207).

Pocas empresas emplean pruebas psicotécnicas (11%), psicológicas, exámenes médicos, visita domiciliaria, polígrafo. “bueno realizan la convocatoria, después hacen las entrevistas. La psicóloga es la hija del dueño entonces ella hace las entrevistas... No es como otras empresas aquí le hacen una excelente entrevista y pruebas psicotécnicas” (T76). Algunas empresas realizan visita domiciliaria especialmente las que comercializan vehículos nuevos.

Al preguntar por los criterios de selección a los colaboradores, corroboran la información obtenida de los encargados de gestión humana. Los valores, capacidades y habilidades inherentes al desarrollo de las funciones son importantes. El 39% de los trabajadores mencionan aspectos como responsabilidad, buen desempeño, ganas de trabajar, habilidad disposición para realizar el trabajo, honestidad, presentación personal, capacidad y disposición para el aprendizaje, y en menos casos la buena expresión, relaciones interpersonales, capacidad de comunicación puntualidad “la responsabilidad, la puntualidad, las ganas de trabajar” (T41). En sectores

como el comercio de artículos para construcción se tiene en cuenta la buena salud “Que desde que tenga buena salud, o sea que pueda cargar cajas, que no tenga ninguna deficiencia física” (T19), “Competitividad, trabajo, desempeño, las ganas pues que le ponga al trabajo” (T58).

El 37% de los trabajadores consideran que la experiencia es el factor imprescindible para ser seleccionado. La formación no es tan importante, de acuerdo con los trabajadores, para ellos, se tiene en cuenta, pero no en todos los casos y no tiene tanto peso en el proceso de selección. Solamente un pequeño grupo de trabajadores manifestó que se tuvo presente el perfil establecido para definir criterios de selección (empresas con descripción y análisis de cargos) o que se realizaron pruebas técnicas.

## **Inducción**

### **Encargados del área de recurso humano**

El proceso de inducción es un proceso que se da en cada empresa de forma particular, rara vez se encuentran dos empresas en las que se realice de igual manera, ya que cada una desarrolla una serie de pasos en unas más estructurados y organizados que en otras, pero cada empresa tiene clara la forma de incorporar al nuevo trabajador, no solo al puesto de trabajo sino a la empresa, es así, que algunas desde esta etapa (aunque no lo mencionan explícitamente) trabajan en crear en el trabajador una buena imagen de la empresa.

Se pueden identificar dos tipos de información en las respuestas obtenidas de los encargados de gestión humana de las empresas de mayor tamaño. En primer lugar, y aunque no es lo más común, se realiza una presentación de la información básica de los antecedentes de la empresa al nuevo trabajador, en donde se incluyen elementos como historia, organigrama, plataforma estratégica, políticas, valores (como el valor y la importancia del trabajo en equipo), normas de calidad, reglamento interno y cultura organizacional. En un número menor de casos se explica al trabajador lo referente descripción del cargo a través de documentos escritos. Un segundo tipo de información identificada en el proceso, es la preparación operativa para el desempeño específico del cargo, ya para el trabajo práctico. La mayoría de las empresas solo realizan inducción en este sentido y no mencionan elementos del primer tipo de información.

Aunque informalmente los gerentes o persona encargada de la inducción suministra, al nuevo colaborador, información que tiene que ver con la

cultura y las relaciones interpersonales en la organización “Normalmente a nivel de operario no hacemos la presentación por motivo de seguridad pero cuando es administrativo se presenta, se les da el record de capacitación, se les explica en qué área va a trabajar y se les ubica dentro del contexto de la empresa, desde donde están los baños, donde están las cafeterías y cuáles son nuestras costumbres internas, como nos llaman a cada uno de nosotros, si nos llaman por doctor, o si nos llaman simplemente por el nombre o simplemente con el Don o Señorita o Señor; eso para que él no vaya a desentonar con la organización sino que sienta que está actuando dentro de un medio ya conocido” (E9).

La inducción al nuevo empleado se realiza mediante charlas y en algunos casos capacitaciones, espacio en el que se dan a conocer varios aspectos relevantes para el correcto desempeño de sus funciones, tales como instalaciones de la empresa, manejo y ubicación de máquinas (si existen), ventas, atención al cliente entre otros. Algunas empresas en esta fase se valen también de material escrito como manuales para que el nuevo empleado conozca el portafolio de productos que la empresa ofrece y facilitar su aprendizaje.

En algunas empresas presentan al nuevo colaborador a los compañeros y diferentes áreas de la empresa. En numerosos casos la inducción se deja en manos de los empleados antiguos, ya que la administración o gerencia delega en ellos la responsabilidad de proporcionar la información necesaria acerca de productos, su ubicación u organización dentro de la empresa o establecimiento. “Realmente la empresa no tiene un proceso de inducción como tal, sencillamente los trabajadores antiguos son los encargados de enseñar todas las labores a las personas que llegan a ocupar cargos” (E3), intervienen también en orden descendente el gerente o administrador, el jefe de área y personas calificadas con conocimientos específicos “Lo realiza una persona calificada...” (E96).

Algunas empresas no realizan como tal un proceso de inducción ya que confían en la experiencia con la que venga el trabajador, por eso la importancia de la experiencia en los criterios de selección. En otros casos (aunque en menos cantidad), no se reconoce un proceso de inducción, sino que el trabajador va aprendiendo dentro de sus funciones en el periodo de prueba “la inducción se hace dentro del mes de prueba” (E25).

Otra manera de analizar la forma en que se da el proceso de inducción es el grado de formalidad. Se encuentran inducciones formales e informales y unas más extensas que otras. Es aquí en donde se encuentra que la gran

mayoría no tiene formalizado un proceso y las empresas que si lo realizan hacen uso de la combinación de elementos mencionados con anterioridad (orientación a lo cultural y estratégico, además orientación a entrenamiento para lo operativo), “bueno el proceso de inducción casi siempre lo hago yo en la primera fase que es hacerle una presentación general de la empresa con reseña histórica, vemos algunas fotos de cómo era la empresa hace algunos años y la contrastamos en cómo va la empresa... luego entramos nosotros a hacer una inducción sobre riesgos ocupacionales en el cual se le exponen los riesgos generales de la empresa de carácter ocupacional y específicamente se le exponen también los riesgos ocupacionales en el cargo el cual se va a desempeñar. Una vez se finalizan estos dos procesos, mi secretaria va y presenta a la persona seleccionada a las diferentes áreas cuando es pertinente” (E9).

## Colaboradores

Los colaboradores indican que se ofrece información operativa y no brindan información acerca de la organización “... la encargada del almacén y la colaboradora, en una semana nos dicen los precios, de pronto, las promociones que uno tenga para mantener las ventas... porque hay gente que viene sin experiencia entonces toca darle la oportunidad” (T149), “es algo muy sencillo, eso nos toca prácticamente a los antiguos decirle a la persona nueva, tiene que aprenderse todo lo relacionado con los productos que se comercializan” (T1).

Las respuestas de empleadores y trabajadores son muy similares en lo referente a la formalización de la inducción. La mayoría siguen un proceso informal, no estructurado, la participación de los empleados antiguos es activa pues ya tienen conocimiento tanto de las labores, productos y precios; ellos son delegados para enseñar al nuevo trabajador, esto se da en casi todos los subsectores estudiados, “digamos los antiguos que llevan más tiempo son los que casi le dan la inducción a los nuevos que llegan” (T40); la inducción es dada también dependiendo del cargo o área al que ingrese la persona y dependiendo de la complejidad del trabajo que vaya a realizar “para los vendedores sí, pero a los de la bodega no, simplemente uno entra a trabajar a cargar cajas y entregar pedido” (T2).

Dependiendo del área hay una persona específica para dar la inducción, el mismo gerente da la inducción correspondiente a aspectos generales de la empresa y la parte operativa el encargado del área. Los trabajadores también indican que no se realiza inducción, pues se contratan personas

con experiencia. “Se contratan personas que ya tengan experiencia y de resto solamente donde están las cosas y como conseguirlas, trabajos que nos llegan pues entre compañeros nos ayudamos” (T96).

Varios trabajadores coinciden en afirmar que la inducción se va dando a medida que se vayan presentando las diversas situaciones y problemas inherentes al cargo. El grado de informalidad en algunos casos es bastante alto y refleja la falta de preparación del dueño de la empresa en manejo del personal “con ese patrón que tenemos es una inducción muy tremenda no simplemente llega uno les enseña les dice hay que hacer esto hay que cuadrar el rollo cuadrar la nevera..., hay viene este chino, mire a ver, que lo pone a hacer, esa es la inducción...” (T103).

## **Evaluación de Desempeño**

### **Encargados de la gestión de recurso humano.**

En casi la totalidad de las empresas, según los encargados de la administración de personas, se realiza algún tipo de evaluación de desempeño, aunque en sumayoría, es informal teniendo en cuenta los criterios que miden periódicamente el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Los parámetros más comunes, son los resultados, “sí, la evaluación es constante, en ventas de acuerdo al promedio de ventas y en cartera de acuerdo a los recaudos y efectividad en la atención al cliente” (E28). Para otros cargos distintos a ventas, se verifica puntualidad y cumplimiento de tareas asignadas “generalmente se maneja en corte de un mes y se verifica el desempeño del empleado en ese periodo se verifica pues dependiendo: puntualidad, rendimiento en sus labores, por ejemplo, en el caso de personas encargadas de ventas se hace mucho más fácil de verlos porque ellos manejan el tope de ventas si cumplió ventas” (E45).

Otro medio para realizar evaluación de desempeño es la observación e identificación de fallas. “...para cuando hay falencias, cuando uno ve que están fallando en la atención o en alguna de las funciones que tiene que desempeñar, la evaluación se está haciendo con mucha regularidad” (E39). En algunas empresas con algún grado de sistematización del proceso de evaluación del desempeño se hace con la ayuda de software, que permite tener un control directo del rendimiento de sus trabajadores “sí, se evalúa por medio del sistema, yo les tengo a ellos unos formatos, entonces digamos se miden ventas cada mes, los créditos versus presupuestos miramos si

cumplen, todos estos formatos ellos me los tienen que diligenciar en el computador que tiene cada uno” (E31).

Aunque son pocas las empresas que manifiestan tener estructurado el proceso, lo realizan acercándose a la evaluación por objetivos donde hay participación del evaluado, sin embargo, en la mayoría de empresas que manifiestan tener el proceso de manera sistemática, se realiza evaluación del jefe hacia subalternos, en ningún caso hay evaluación del subalterno al jefe “... Hasta ahora la evaluación del desempeño se ha basado en comités interdisciplinarios en la que nos reunimos todos a evaluar algunos desempeños específicos” (E49).

Se encuentran empresas en donde esta evaluación está orientada por un sistema de gestión de calidad “el manual de gestión de la calidad tiene definidos unos formatos para la evaluación del desempeño, estos resultados son arrojados en cifras y de acuerdo al número se toma la decisión directamente con el gerente de qué hacer con el trabajador” (E29), “existe un formato establecido por el sistema de gestión de calidad, el jefe inmediato lo aplica mensualmente yo hago la parte administrativa lo que hago es llamar a cada persona y hacemos una evaluación” (E24), “Se tiene por el sistema de gestión, se tiene un formato especial en el que cada respuesta da un puntaje, entonces el jefe de área directamente se sienta con el empleado y van leyendo punto por punto, entre el criterio del jefe, dejando también a criterio del empleado como se considera, después de eso se da un puntaje en el que hay rangos regulares, buenos, excelentes y se socializa con el empleado” (E12).

La evaluación se aplica por lo general por áreas o cargos. “Sí, esa la hace el jefe de área entonces aquí el jefe del área de crédito y cartera evalúa a la auxiliar de crédito y a los asesores de cobranzas, hay un jefe de almacenamiento entonces él se encarga de evaluar a los conductores, a los auxiliares de logística y a los auxiliares de despacho, yo soy la encargada del área comercial entonces yo evalué a los asesores y al área administrativa” (E30).

Cuando se pregunta acerca de los objetivos de la evaluación del desempeño, los encargados manifiestan que se realiza persiguiendo varios objetivos, el más común es medir los resultados de los trabajadores, “para medir exactamente resultados, queremos conocer si las personas están cumpliendo con los que nosotros hemos establecido, si efectivamente las metas se están cumpliendo” (E24), también es útil la evaluación del desempeño para fijar metas “para fijar metas a los empleados”(E56) y en

un caso crear competencia entre los mismos trabajadores “es una forma de crear una sana competencia entre ellos” (E51).

La evaluación del desempeño se utiliza para corregir o mejorar el desempeño operativo de los trabajadores, ya que dependiendo de los resultados se dan bonificaciones “con esa calificación en la quincena se le da la bonificación al mejor, a los dos mejores de la quincena, a la mejor cajera y al mejor surtidor” (E35); se le llama la atención al empleado que no esté rindiendo lo suficiente o para ajustar la cifra de ventas “para fijarle ventas, subir ventas y darles un incentivo” (E56). Se utiliza la evaluación también para crear competencia entre los trabajadores y en algunos casos para decidir sobre la continuidad de la vinculación de los trabajadores con la empresa “para cuando se venza el año automáticamente sigue conmigo esa persona porque es muy buena” (E31)

En algunas empresas, al observar desempeño insuficiente, realizan algún tipo de amonestación como un llamado de atención. “La evaluación se usa para llamar la atención; decirle no me está facturando, porque se presenta que a veces no facturan, entonces toca decirle: usted porque no me facturo, mientras que esta persona me llenó tres talonarios en la semana, dos talonarios en la semana o hasta cuatro en la semana usted no me llenó sino uno, ¿qué está pasando? O ¿porqué no me está vendiendo?” (E22).

Un pequeño grupo de encargados de la gestión del recurso humano dicen realizarla evaluación del desempeño “para mejorar la productividad” (E11) como parte de un mejoramiento continuo “para mejoramiento continuo de nosotros mismos, de las personas que trabajamos acá” (E21) y para determinar las necesidades de capacitación o justificar ascensos “... tenemos esta evaluación porque nos ayuda a determinar quiénes pueden llegar a ser ascendidos o promovidos, podemos también determinar si se necesitan más capacitaciones, el proceso es muy sencillo y es más que todo de observación: quién llega tarde; quién tuvo algún inconveniente; quién de pronto no se entiende bien con los compañeros..., todo esto nos ayuda a determinar las fallas, no solo en el empleado sino a nivel de la organización” (E68).

Un número pequeño de empresas no solo evalúan desempeño, sino que involucran en la evaluación aspectos como valores, relaciones interpersonales, capacidad de relacionarse con clientes y compañeros de trabajo “básicamente desempeño, relaciones interpersonales tanto en su accionar en la empresa, si afectan el clima laboral, en cuanto a lo laboral cumplimientos, llegadas a tiempo, si efectivamente utiliza los elementos de

seguridad” (E24), “pues prácticamente se tiene en cuenta como el factor humano de ellos y de uno, y de acuerdo al cargo que tengan, como lo desempeñan” (E39).

La evaluación de desempeño es realizada por lo general por el jefe inmediato. En otras empresas el administrador es quien se encarga de realizar la evaluación de desempeño. “la evaluación la realiza el administrador” (E34). Las fábricas de los productos comercializados también participan realizando sus propias evaluaciones “directamente la fábrica y nosotros también” (E52). En las demás, la evaluación se realiza por los empresarios-gerentes “yo (propietaria del negocio)” (E58).

En empresas que no realizan ningún tipo de evaluación formal del desempeño indican que no lo consideran necesario, por el tamaño de la empresa. “no se realiza ninguna evaluación de desempeño, porque no se tiene un proceso fijado, ni se ha visto la necesidad (E23); “pues es que son dos trabajadores y mi persona, que soy la que administra, entonces, pues, no veo la necesidad” (E18).

### **Colaboradores.**

El 37% de las respuestas obtenidas de los trabajadores indica que desconocen del tema de evaluación del desempeño: “La verdad no sé, es que como esos ya son trámites administrativos, obviamente como empleado necesariamente maneja lo que tiene que manejar acá y pues entrar en esos temas es un poquito complicado” (T5), “no, la verdad, a mí no me han dicho si trabajo bien, lo que pasa es que los jefes no hablan conmigo, hablan con la otra compañera que es, más o menos, la encargada de acá” (T43).

Otros trabajadores manifiestan que la empresa no los evalúa de ninguna manera “no, porque todavía esto es una empresa empírica” (T196) o consideran que la empresa no lo realiza porque el número de trabajadores es reducido o que dicha evaluación no es necesaria en la empresa “no, por lo que todos trabajamos por igual, todos colaboramos, no me parece que haga falta evaluación del desempeño” (T266). El proceso de evaluación del desempeño es el que presenta la mayor diferencia entre la percepción de empleadores y trabajadores ya que los encargados de la administración del personal indican, en todos los casos, hacer algún tipo de evaluación, esta diferencia podría sustentarse en que los trabajadores no conocen del tema, hay poca comunicación, no hay formalidad en el proceso y por lo tanto creen que no son evaluados.

En las respuestas afirmativas, se observa la variedad de métodos e instrumentos que las empresas utilizan para realizar la evaluación de desempeño, sin embargo, se confirma que la informalidad en la evaluación del desempeño es predominante. Observar al trabajador durante el desarrollo de sus funciones o tareas es una de las formas más habituales de evaluación. Si la empresa realiza actividad de comercio, entonces revisan nivel de ventas por periodo y servicio al cliente. “Pues más o menos como cada dos meses, tres meses por mucho viene la jefa y nos hace una serie de preguntas, nos observa el orden del almacén, lo limpio que está, la presentación personal, el uniforme, la puntualidad, que actitud tenemos, si estamos en disposición con los clientes, la meta de ventas, todo eso nos califican ” (T51), “nos evalúan mensualmente de acuerdo a las ventas” (T7); “eso se encarga el jefe de bodega, y el mira, él está pendiente; si no hay pedidos por sacar, estar organizando, estar barriendo, estar alzando sunchos, cartón, no estar quieto o sentado” (T2), algunos trabajadores mencionan que son vigilados por las cámaras instaladas en las empresas “como hay cámaras ellos se dan cuenta, todo el tiempo, de lo que uno hace” (T59).

Un trabajador manifestó que la evaluación se hace de una forma grupal y verbal resaltando los aspectos buenos y haciendo énfasis en los aspectos negativos a mejorar “a veces cada semana o cada mes evalúan el desempeño. Pues, nos sentamos todos, el jefe nos dice lo que ha estado mal durante el tiempo y lo que ha estado bien, y de acuerdo a eso nos felicita o nos llama la atención. Cada uno también tenemos la oportunidad de decir que no nos ha gustado y corregirlo” (T67). Varios trabajadores manifiestan que la evaluación de desempeño se realiza haciendo la elección del mejor empleado del mes “Sí claro, digamos cada 15 eligen el mejor trabajador” (E40).

Por otro lado, en las respuestas afirmativas en donde se puede confirmar alguna formalidad en el proceso, se evidencia el uso de herramientas como formatos de evaluación del desempeño, además es diferente la evaluación en las empresas son sistemas de gestión de calidad que en las que no tienen, en cuanto a la documentación y formalización de la evaluación. “... ya tenemos un formato definido una serie de preguntas evaluadas por el ente certificador y permanentemente cada persona responsable del área observa en cada persona y va llevando un historial de ella ...se hace una entrevista con él y se le da información sobre lo que se ha visto durante el semestre” (T13); “la parte de calidad, nos hace una entrevista un formulario que uno tiene que llenar, qué labores está uno realizando y según eso ellos dicen; si realmente debe estar en ese cargo o debe subir para otro cargo”

(T80); “dentro del sistema de gestión de calidad, existen unos formatos donde se evalúa el desempeño de cada uno de los trabajadores” (T25).

Algunas empresas tienen software para almacenar formatos de desempeño “sí, por medio del sistema, del software, cada tres meses, acá tenemos un nombre llamado informe confidencial cada vez que se termina el contrato, pero básicamente esa es la evaluación de desempeño” (E21), “Sí, pues ahorita con el sistema que ingresaron nos está generando una evaluación de productividad, de desempeño, de todo lo que usted genera durante un mes de trabajo” (E78).

La evaluación de desempeño, indican los colaboradores, tiene el objetivo de verificar rendimiento e identificar y corregir fallas “para saber que estemos dando un óptimo rendimiento y además contestándole sabiendo, responderles a los clientes cuando nos necesiten” (T85); para corregir fallas “de pronto, para saber que fallas tuvo uno, de porque uno vendió este mes solo dos carros o tres carros” (T79).

A diferencia de lo dicho por los encargados, según los trabajadores, la evaluación de desempeño se realiza más frecuentemente para renovar o cancelar el contrato “sí, aquí nos evalúan mensualmente de acuerdo a las ventas que realicemos si por tres periodos seguidos vendemos poco pues nos cancelan el contrato” (T27), según algunos trabajadores la evaluación es un preaviso, a los trabajadores que han bajado su rendimiento “es para que si uno la está embarrando y si no está cumpliendo con lo que uno prometió, para lo que a uno lo contrataron está bajando los puntos; es básicamente como un preaviso” (T11).

Varios trabajadores consideran que la evaluación se realiza para mejorar en diversos aspectos “pues para mejorar el servicio, porque igual esto es un almacén y si no se vende no sirve” (T54), “para mejorar cada día más, para que el cliente siempre esté más satisfecho, con sus compras, que lleguen a un lugar agradable, limpio, ordenado, sí, para estar mejor cada día” (T51).

Son pocas las empresas que utilizan la evaluación de desempeño para otros fines diferentes a los mencionados anteriormente, y son por lo general, los mismos a los aludidos por los encargados: para lograr certificaciones de calidad “primero que todo porque esta empresa se tiene que certificar, y esas certificaciones le exigen que sus empleados sean duros entre comillas, y también para medir la calidad de trabajador que tienen acá” (T76); medir el grado de efectividad de las capacitaciones hechas “como tal, pienso yo que es una medición del estado actual del trabajador, en muchas ocasiones las capacitaciones entran por un oído y salen por el otro entonces, pienso yo

que es para ver si el enfoque de esas capacitaciones y si la información está siendo bien utilizada pues por las personas y lo segundo pues ver también el compromiso que hay en el cargo en que trabaja” (T75).

Un trabajador manifestó su inconformidad con la falta de incentivos para los buenos trabajadores en la empresa a la que pertenece “para tenerlos en cuenta que uno es un buen trabajador, pero para nada más porque no le dan incentivos” (T35). Las ganas de aprender y la actitud que la persona muestre frente al trabajo es otra forma de medir, según los empleados el desempeño de los trabajadores “criterios... pues como le dijera yo, pues las ganas de aprender pienso yo eso es más que todo se le ven las ganas de cada técnico” (T78), “Pues tienen varios criterios y es como la, lo que te decía acá uno lo evalúan mucho la actitud, el cumplimiento de las metas, la actitud... la posición que uno tiene contra el cliente, todo ese tipo de cosas, servicio al cliente” (T55).

De acuerdo con los trabajadores (en las empresas de mayor tamaño) la evaluación de desempeño es realizada en la mayoría de los casos por los jefes de departamento o área “el jefe de logística” (T11), “Cada persona responsable de cada área, en el caso mío yo tengo al personal de planta yo le realizo la evaluación al personal de planta, y a mí me la realiza el gerente que es el superior inmediato, entonces cada persona encargada de un proceso, realiza la evaluación” (T13). Se encuentra también que es realizada por los administradores “la administradora, que es la persona que está todos los días con nosotras las vendedoras” (T53), dueños o delegados de los mismo “desde Bogotá nos mandan una persona enviada por la dueña, por la gerente” (T51), o los dos “esto lo realizan los administradores y los propietarios de la empresa” (T39).

## **Formación y Capacitación**

### **Encargados del área de recurso humano**

En el 60% de las empresas estudiadas, los encargados del área de gestión humana, aseguran que realizan capacitación, sin embargo, al indagar sobre las características de esta, se estableció que se refieren a preparación acerca de particulares de los productos a comerciar y que las realizan las empresas fabricantes de los productos, debido a su interés de que el consumidor final compre.

En las empresas con sistemas de calidad el proceso se encuentra formalizado, “sí claro, nosotros nos capacitamos de acuerdo a la norma

de eso de gestión de calidad, las buenas prácticas de manufactura, eso hay muchas cosas en que capacitarlos” (E8), “sí claro, sí señor... se desarrollan talleres de producto por parte de las diferentes empresas, entonces hay programas de formación. Más que todo estamos utilizando medios virtuales donde se hace una inducción, acerca de la última temporada, o de la última colección... adicionalmente a eso hay unas reuniones donde se trata más como la parte emocional, por así decirlo, adicional a todo lo de la parte del producto” (E41).

Solamente en dos empresas la formación se realiza teniendo en cuenta las necesidades derivadas de los resultados de una evaluación de desempeño. Los empresarios/encargados de la gestión humana también nombran las capacitaciones que reciben de la administradora de riesgos laborales en salud ocupacional. Más que fijarse en la evaluación del desempeño del trabajador, tienen en cuenta los resultados globales de la empresa la capacitación se hace, dependiendo en lo que se está fallando, por lo menos si se están presentando fallas en ventas manejamos una capacitación para incrementar las ventas, para mejorar la atención al cliente, manejamos la capacitación para técnicos... se hacen capacitaciones: charlas informativas, se realizan comités los cuales nos ayudan pues a compartir las ideas en lo que estamos fallando y podamos enfocar un poco más” (E45).

Cuándo hay capacitación en temas distintos a venta de productos específicos, esta se concentra en necesidades inmediatas y es definida por los gerentes basándose en su criterio y experiencia y en algunas oportunidades ellos mismos se encargan de capacitar a sus trabajadores “Técnicamente sí. ¿Con que periodicidad? Eso sí es variable, nos capacitamos cuando hay un trabajo nuevo y necesitamos saber cómo hacerlo” (E50), “Recién hicimos una, pero era a nivel de sistemas operativos, o sea sistemas, para las cajeras, pero que igual se reunió a todo el personal porque es bueno, porque igual que todo el personal también conozca el manejo de sistemas...” (E33)

Para algunas microempresas, la capacitación que pueden obtener de instituciones externas es el único medio para incrementar la formación y conocimiento de los trabajadores. Las empresas externas mencionadas por los encargados son el SENA, las ARL, cooperativas, la Cámara de Comercio y las mismas empresas temporales. De las anteriores las más mencionadas son las ARL y las Cámaras de Comercio. “sí, generalmente cuando salen cursos de la Cámara de Comercio o del SENA se les brinda la capacitación. Bueno nosotros llamamos a solicitar o a veces nos llegan invitaciones; lo que hacemos es inscribir al trabajador que va a asistir” (E23).

La capacitación, se orienta hacia lo técnico y operativo, conocimientos específicos para mejorar el desempeño, capacitan para que las personas aprendan/mejoren aspectos relacionados a su puesto de trabajo y es fundamental ampliar el conocimiento de los productos o mantenerlos actualizados en los nuevos productos que van llegando. “Pues el objetivo de una capacitación es que el empleado conozca más del producto, pues para poderlo presentar al cliente él tiene que saber qué es lo que está vendiendo entonces el objetivo es conocer más del producto” (E18), “cuando una empresa renueva o cambia un producto o saca un producto nuevo o simplemente por volver a re asesorar sobre los productos que ellos tienen” (E22). “Se capacita también en procesos, materiales, programas y mejorar las prácticas de manufactura” (en los casos en que hay producción y comercialización).

Esta orientación que le dan a la capacitación se puede interpretar como la preocupación de los dueños o gerentes por contar con el personal idóneo para el beneficio directo de la empresa. El objetivo fundamental es el incremento de las ventas y para ello mejorar el servicio al cliente. “El objetivo es buscar el mejoramiento lógicamente, con buenos empleados, tener rendimiento, importantísimo por los clientes y para uno como dueño” (E77), “Obviamente para promover más las ventas, para que los clientes se vean satisfechos, para que se vea reflejado en el movimiento del almacén” (E43). “...mejorar en cuanto al servicio al cliente, mejorar el conocimiento que se tiene en cuanto a los productos, mejorar la asesoría en cuanto al cliente y poder tener más habilidad para concretar la venta” (E16), “manejo de ventas y del cliente, la venta del producto, las ventajas y las características que tiene el producto” (E52).

Muy pocos gerentes mencionaron dentro de la capacitación aspectos para propender por el crecimiento personal del trabajador, en la búsqueda de mejorar las relaciones interpersonales, incrementar la motivación y eventualmente procurar los ascensos, “generar como motivación más allá de pronto de rendimiento en lo laboral, hay una vida a nivel personal en cada individuo que hay que cuidar muchísimo porque de esa vida emocional depende el rendimiento laboral, entonces va más que todo enfocado a eso motivación hacia los asesores ” (E41) “para nosotros también es una manera de motivar a la gente, que no solo cumplan sus funciones... si no que ir más allá que la gente se prepare, independientemente que hoy este aquí y mañana no este, pero se va de (nombre de la empresa) y siempre se va a llevar algo, porque uno siempre aprende algo aquí” (E21).

La capacitación es proporcionada también dependiendo de las diferentes situaciones que se van presentando al interior de la empresa y con el propósito de dar soluciones inmediatas, solucionar problemas o ante la solicitud de los mismos trabajadores, cuidando de esta manera el clima laboral “en las áreas que vemos que ellos la necesitan, que solicitan o vemos la necesidad por problemas que haya habido o con el fin de prever mejores resultados” (E31), “bueno, eso depende de la situación que se esté presentando en el momento sí, porque, a veces hay conflictos entre compañeros, a veces hay roscas de trabajo por así decirlo, más que todo se busca darle solución inmediata a cualquiera de los problemas que se esté presentando porque de hecho es un grupo de trabajo grande y aun cuando se lleva o se tiene un buen clima laboral siempre hay como dificultad y todo, y se busca más que todo como darle solución inmediata a la situación que se esté presentando. De lo contrario de que no se esté presentando alguna situación sencillamente generar como motivación” (E141).

Para establecer y programar capacitación, se tienen en cuenta aspectos internos y externos, en lo interno está el desempeño, fundamentalmente, en ventas, el lanzamiento de nuevos productos. En cuanto a los factores externos está la competencia, pues ven necesaria la formación como un medio para hacerle frente. “... la competencia externa hace que haya una revisión de los procesos que se han llevado y cómo afrontar los nuevos retos frente a la competencia, o que viene una nueva línea de productos entonces se necesita una capacitación en ese aspecto” (E16).

Aparece también un factor externo muy importante, la legislación, tenido en cuenta excepcionalmente por una empresa del subsector dedicado al comercio al por menor de frutas y verduras, en establecimientos especializados “porque el primer orden el trabajo de una plaza de mercado o más bien la normatividad de una plaza de mercado debe estar enfocada es hacia la gestión ambiental si, por la producción de residuos, por el impacto ambiental que tiene una plaza de mercado en el contexto de una ciudad y esta plaza de mercado que es bastante grande entonces en primer orden se da capacitación en cuanto a esto, a la gestión ambiental como tal” (E36).

La evaluación del proceso de capacitación se menciona de forma explícita en aproximadamente el 20% de las empresas, de este porcentaje el tipo de evaluación más común es la cualitativa y de una manera informal, es decir, verifican en la práctica que tan eficiente ha sido la capacitación, y se apoyan en hechos como: observar el desempeño de los trabajadores especialmente a la hora de ofrecer a los clientes los nuevos productos, la contundencia en las ventas. “Sí, pero muy someramente no una evaluación objetiva sino

más bien cualitativa que de alguna manera tiene en cuenta el desempeño y se puede hacer un seguimiento al desempeño de cada uno” (E16), “yo creo que como ya lo dije que el vendedor conozca más del producto para que pueda llegar al cliente, convencer al cliente con las características de cada producto” (E18); “en los resultados, en las ventas si son buenas, vemos que la capacitación ha sido la correcta, si mejoramos en las falencias que hemos detectado digamos en ventas o en cartera” (E31).

En las empresas en donde el proceso está estructurado formalmente cuentan con documentos y fechas para la realización de tal labor “... todas las actividades que se hacen se deben llevar un documento, en muchas ocasiones se hacen compromisos deben llevar responsables y fechas, y lo que se hace al final es una evaluación, una pequeña evaluación” (E55), o le delegan también la evaluación del este proceso a las empresas externas “Las fábricas les hacen evaluaciones a ellos y envían acá los resultados” (E53).

Cerca del 30% de las empresas del estudio no realizan ningún tipo de capacitación, la razón principal es el carácter familiar de las empresas y su tamaño. “...no se hace porque generalmente los cargos altos por ser una empresa familiar los ocupa la misma familia, y los cargos bajos son los mismos y se mantienen ahí” (E23). La falta de conocimiento de los mismos encargados sobre el tema es otra causante de que no haya capacitación, ya que consideran que no es necesario “Porque ya vienen expertas en eso, en el trabajo” (E30), “no, porque la capacitación se la está dando los otros empleados a ellos les están enseñando como se manejan las maquinas. El trabajo es fácil... tampoco es del otro mundo y si la persona es inteligente y pone de su parte, aprende por ahí en 8 días” (E25). “... no creemos que sea necesario porque en este momento nuestros trabajadores tienen ya tiempo trabajando aquí y tienen un buen rendimiento” (E59)

En varias empresas la capacitación se entiende como el mismo proceso de inducción, y no como un proceso permanente. En estas empresas el grado de informalidad es alto y deja ver la falta de conocimiento de los mismos encargados sobre el tema. , “No señora, no hay capacitación como le dije con anterioridad, la capacitación se la ofrecen los empleados más antiguos, ellos son los encargados de enseñarles, de decirles cómo son las cosas y obviamente nosotros también, cualquier duda que tengan pues uno está en las condiciones de aclarar las dudas que ellos tengan o lo que necesiten saber, uno tiene que estar dispuesto para atenderlos escucharlos y enseñarlos porque, finalmente de eso depende que la empresa trabaje bien, que la empresa funcione, que todo marche sobre ruedas” (E83).

## Colaboradores

Por parte de los trabajadores, la mitad (55%) responde que sí se realiza capacitación, ya sea externa (29%), por la misma empresa, formal (10%) o informal (15%). De estas solo en algunas empresas (7%) los trabajadores reciben capacitación tanto de la empresa a la que pertenecen como de empresas externas. Una cuarta parte de los trabajadores entrevistados dicen no recibir capacitación alguna (25%).

Aunque los datos son similares a los obtenidos de los directivos, se encuentran diferencias, en cuanto a que es menor la proporción de trabajadores que manifiestan recibir capacitación, las capacitaciones hechas de forma directa e indirecta por las empresas también es menor, y la participación de las empresas externas es más frecuente que lo planteado por los encargados. SENA, las administradoras de riesgos laborales y Cámaras de Comercio, son la fuente de capacitación que efectivamente hace más presencia en las empresas de todos los subsectores estudiados. “Hay varias formas de capacitar: el SENA hemos pedido nos ha colaborado muchísimo en la parte operativa; el manejo de maderas en todo lo que necesitamos con el tema de las funciones de ellos con el SENA hemos pedido mucho apoyo y nos han colaborado, y lo que es la parte administrativa, con la cámara de comercio o dependiendo de los temas que se requiera, se capacita al personal” (T14).

Entre las respuestas de los trabajadores se identifican otras dos fuentes importantes en el proceso de capacitación y que no han sido mencionados hasta ahora, se trata de la Alcaldía municipal de Tunja (para sectores específicos y que tienen que ver con salud pública) “Cada vez que manda un papel la alcaldía para enviar un empleado para capacitación de cómo se coge la carne se manipulan los cortes ...” (T66) y de la Universidad Santo Tomás “Sí, hay muchas capacitaciones para nosotros, la vez pasada nos dieron capacitación por la Universidad Santo Tomás, ellos tomaron mucho el interés en nosotros, pues todo como debemos comportarnos acá, las relaciones humanas y otros temas” (T207).

Los trabajadores ratifican también que estas capacitaciones son por lo general enfocadas a las tareas del cargo y fortalecer aspectos operativos y la fuerza de ventas “Pues de acuerdo a las necesidades del puesto, por ejemplo, lo que es la parte administrativa la niña que maneja lo de papelería... se les da diferentes capacitaciones” (T49), “Sí...las capacitaciones se están dando cada vez que se requiere” (T63). “La empresa capacita en ensamble de mangueras, en la movida de los tornillos todo eso” (T95). Son pocos los casos de los empleados en donde aparece el enfoque que tiene en

cuenta la dimensión humana del trabajador. De la capacitación interna la más común, según los trabajadores, en la capacitación informal, charlas no estructuradas y orientadas por el criterio del directivo

En algunas empresas (las más grandes) la capacitación se realiza acudiendo a recursos, actividades y planes con temas y objetivos definidos. Los medios a través de los cuales los empleados dicen recibir la capacitación son charlas con los directivos, videos, conferencias... también mencionan el uso de medios virtuales “A veces toca ir a Bogotá o a veces acá por computador, vía Skipe” (T56)

Algunas de las respuestas en donde se denota la ausencia de capacitación son las siguientes: “yo supongo que sí, (se ríe) ... supongo que sí ¿cómo es el proceso? ahí sí, el que sabe es el jefe (se ríe)” “Pues capacitación... capacitación en sí no... la capacitación es lo que nos decían los antiguos, los que ya llevaban tiempo en la empresa, por lo menos cuando yo ingresé esa fue mi capacitación” (T63). “A veces algunos muchachos y si no por lo general si algo se presenta le consultan al patrón...patrón venga aquí, como va como hago que no entiendo” (T82).

Los objetivos que los trabajadores perciben de la capacitación recibida tanto de fuentes internas como externas coinciden con lo planteado por los empleadores. La capacitación efectivamente se orienta a mejorar los conocimientos operativos de los trabajadores especialmente los conocimientos de los productos que ofrecen, “Pues el objetivo sobretodo aquí en la parte de vendedores que conozcamos más de los productos para poderles ofrecer a los clientes y que los clientes se vayan satisfechos de los que uno les vende y les ofrece” (T10). En segundo lugar, se encuentra mejorar la atención al cliente para incrementar las ventas “por ejemplo a veces que las ventas están como muy regulares, entonces ellos nos dan de pronto que como llegarle al cliente, que como hacer crecer la venta, bueno diferentes capacitaciones” (T64).

Cuatro trabajadores, de las empresas de venta de vehículos nuevos, hablaron de mejoramiento continuo “Generalmente todas las capacitaciones hacia lo que busca la compañía que es el mejoramiento continuo básicamente está enfocada a mejorar diariamente lo que se desarrolla aquí” (T13). Los trabajadores de las empresas de mayor tamaño de los sectores dedicados al comercio de material para construcción, al comercio al por mayor de automotores y autopartes, y de muebles y electrodomésticos, indican que los criterios para establecer programas de capacitación son formales y obedecen a lineamientos establecidos por certificaciones de calidad “Porque

como hay tantos temas y esta empresa está certificada entonces nos toca estar actualizados en todos los temas” (T10), normas, plataformas “cada técnico está inscrito digamos en una plataforma, y en base a eso le hacen las capacitaciones” (T86), políticas de mejora continua “Por estar en constante mejoramiento” (T84) y programaciones presupuestales hechas anualmente “a principio de año se hace como tal la programación de acuerdo creo, a lo presupuestal o por áreas” (T21).

Para otros sectores y empresas más pequeñas e informales, según lo mencionado por los trabajadores los criterios son establecidos por factores externos, como las programaciones que hacen las empresas proveedoras de los productos y marcas que comercializan principalmente sobre los nuevos productos que lanzan al mercado, “a veces, cuando sale una línea nueva o cuando quieren reforzar, por lo general es cuando quieren reforzar la venta de un producto entonces hacen la capacitación” (T4).

En donde no hay capacitación, algunos de los trabajadores consideran que es debido a que los encargados no creen que esta sea necesaria por la falta de preparación y conocimiento sobre el tema. “porque aquí es una empresa empírica entonces no se realiza eso, el dueño no sabe de eso” (T16), o por que dada la experiencia y conocimientos de los trabajadores no requieren de más capacitación “cada uno sabemos lo que hacemos” (T41).

## **Remuneración**

### **Encargados de la gestión de recurso humano**

El principal aspecto que los empresarios tienen en cuenta para asignar salario es el cargo, se contempla también la experiencia, la profesión y las funciones del cargo. El área a la que pertenece el cargo, “la mayoría de casos de acuerdo al área a la que pertenece el cargo se establecen los salarios” (E4). También depende de la jerarquía, “generalmente se manejan por rangos, dependiendo el rango o dependiendo el puesto que la persona tenga, el nivel jerárquico” (E47), en muy pocos casos los encargados del recurso humano indican que el perfil del cargo es importante. “El salario es de acuerdo con las funciones que desempeñe” (E16), “dependiendo del cargo, por ejemplo, la parte administrativa obviamente es más del salario mínimo, la parte del diseño también es más del salario mínimo, la parte de ventas se determina un básico mas comisión de venta y la parte de la fábrica, se está determinando más o menos con un mínimo” (E32).

En la determinación de salarios también influye la antigüedad del empleado “los salarios los determinamos por antigüedad del trabajador como por reconocer la fidelidad del empleado” (E61), el número de horas trabajadas “El salario aquí van enfocados primer orden a la intensidad horaria semanal” (E36), el desempeño o ventas del trabajador o de la empresa “En la parte administrativa se trabaja con un básico más comisiones por meta y ventas se maneja solo comisiones por venta” (E28), y solo en tres casos mencionan que se hace de acuerdo a la formación profesional o estudios que tenga la persona “De acuerdo a la formación que tengan, si tiene formación profesional o estudios” (E12), aunque cabe mencionar que el área a la pertenece un cargo implícitamente tiene en cuenta la formación requerida.

No todas las empresas cumplen con la Ley Laboral Colombiana, aunque algunos encargados del recurso humano aseguran que pagan salarios legales, en algunas pagan salario mínimo con prestaciones sociales para todos los empleados “... ahorita se está manejando el mínimo con todas las prestaciones, todo lo de ley... y si hay extras pues se pagan extras” (E77), “se le paga el salario mínimo más horas extras, salud, pensión, todo lo del ley y todos ganan lo mismo” (E10), “realmente siempre estamos pendientes a pagar lo de ley, porque sinceramente creo es lo justo, no pagaría menos porque uno sabe la necesidad de las personas además ellos nos prestan un servicio entonces es lo justo” (E63). En empresas únicamente dedicadas a ventas, es común que se pague básico más comisiones por ventas. “...de acuerdo al cargo, y depende las comisiones por ventas” (E43).

En el caso de sucursales, normalmente los salarios son establecidos en la principal, “es un análisis que directamente lo hace Bogotá eso es bajo un análisis de competencias y ellos son los que hacen eso” (E21). En varias empresas no se basan en criterio alguno para asignar salarios, simplemente, asignan el mismo salario a todos los trabajadores.

En cuanto a beneficios fuera de los legales, en la gran mayoría de las empresas comerciales consisten en bonificaciones económicas, adicionales al salario ya establecido. Estas bonificaciones son entregadas a los trabajadores dependiendo de su rendimiento “en ocasiones se les brindan bonificaciones, muy ocasionalmente por el desempeño de sus funciones” (E23), también se indican como extralegales las comisiones por ventas (aunque constituyen salario), dicen hacer bonificaciones mensuales por fuera de nómina, “las bonificaciones mensuales, dependiendo de las metas que cumplan” (E68).

Algunos empleadores procuran estar pendientes de las fechas de cumpleaños, aunque esto no es salario, en términos legales, se presenta en este apartado debido a que se asocian con beneficios sociales. "...por ejemplo, un cumpleaños mando a traer un ponqué le doy un detallito a cada uno generalmente es en dinero, para que se compre algo" (E106), realizan la celebración de fechas especiales como el día del trabajo, celebraciones de cumpleaños, anchetas "con su ancheta se les da por ejemplo el día del trabajo se les da su almuerzo" (E26). Otros beneficios que son mencionados por los directivos o encargados de la gestión humana son almuerzos dependiendo de los días o la temporada en el que se encuentre la empresa "si se quedan cuando es jornada continua se les da el almuerzo y si madrugan se les da el desayuno" (E15), onces "las onces... eso aquí la pasan bueno" (E8), asados semestrales "recreaciones a veces se les hace, por ejemplo, un asado, cada seis meses depende del tiempo" (E38).

Los productos que ofrecen algunas empresas a sus empleados es otro beneficio que se da, en forma de descuentos en las compras "los mercados que ellos hagan acá, se les hace un 10% de descuento" (E34), créditos con tasas de interés bajos, productos a precio de costo "sí, a ellos se les vende los productos al precio de costo, se les vende al costo que llega de fábrica, también sus onces y almuerzos los sábados, el día de los cumpleaños se les parte el ponqué" (E27). Estos beneficios no responden a un programa estructurado, sino que obedecen más a la disponibilidad presupuestal que cada empresa tiene y en la mayoría de los casos solo se ofrece a los empleados uno de los beneficios mencionados anteriormente.

En un pequeño grupo de empresas se han desarrollado diversas actividades que buscan el bienestar social. "sí, acá tenemos una cooperativa, tenemos un fondo interno para el bienestar de las personas cuando necesitan un préstamo no se les cobra intereses ni nada y se les presta a cuotas, tenemos también actividades de relajación, actividades deportivas, actividades de cumpleaños, el mejor empleado, tenemos retribuciones compensaciones, tenemos muchas cosas en recursos humanos" (E29) y un fondo de empleados "sí, pues tenemos un fondo de empleados que nos da ciertos beneficios por ejemplo si quieren sacar un crédito le dan un descuento especial, si quiere estudiar le dan un bono especial por ser afiliado al fondo o por ejemplo, cuando van a comprar lentes les dan descuentos, pero tienen que estar afiliados al fondo de empleados cada vez que cumplan años les dan un bono de regalo, cuando un trabajador tiene un hijo le dan un bono" (E30).

La mayoría de las empresas no ofrece a sus empleados ningún tipo de beneficio fuera de los legales, aunque el 90% afirmó ofrecer adicionales, sin embargo, entienden que conceden estos beneficios cuando pagan a tiempo (los 5 primeros días de la quincena o mes), se les permite organizar sindicatos, se paga la prima de servicios, tienen contrato firmado (están contratados). Las empresas que aceptaron no ofrecer ningún tipo de beneficio adicional argumentaron que es debido al reducido tamaño de la empresa, “no, en este momento no, pues es una empresa pequeña y se les paga lo acordado en el contrato lo de ley. Los recursos no se dan como para estos beneficios...” (E61).

## Colaboradores

Por lo general, los trabajadores dan información desde lo que conocen de la empresa, de su área o cargo, y los aspectos que mencionan son variados, pero la determinación de salarios depende del cargo principalmente, esto ratifica lo que han dicho los encargados de la gestión humana “la parte administrativa está un poco más arriba, luego esta cartera y ventas obviamente los salarios de ellos son diferentes. Los asesores se ponen un salario un poquito mayor por las comisiones” (T21), “no sé, me imagino que de acuerdo a los cargos y pues en el área de ventas el básico más comisiones” (T27).

La segunda manera mencionada es el salario mínimo legal para todos los trabajadores de la empresa con las respectivas prestaciones legales y salarios que se incrementa con las comisiones por ventas, “Aquí se maneja el sueldo mínimo, ya horas extras, si uno trabaja más le pagan horas extras, hay unos que tienen el horario de solo arreglar muebles y hay otros que ya tienen un contrato de trabajar de 7 a. m. a 8 p. m. pero ya ganan horas extras y ganan más, se basan en el mínimo” (T38). Pero en algunas empresas no se paga el salario mínimo, sino un básico por debajo del salario mínimo y los trabajadores lo incrementan dependiendo de los porcentajes o comisiones que se ganen por ventas.

En esta práctica de gestión humana los trabajadores de empresas con sistemas de gestión de calidad informan que allí se estipulan los criterios para asignar salarios “esos están determinados según el sistema de calidad que tiene la empresa y según los cargos ya están establecidas unas tablas” (T23); otros colaboradores indican que la experiencia es un criterio “por la experiencia”(T99); antigüedad; actividades desarrolladas “por la cantidad de actividades y el tiempo de dedicación el tiempo que usted permanezca

en la empresa” (T208), “pues los horarios, las funciones que realicen, la importancia de la función que realicen” (T56) entre otros. En varias empresas por el contrario no se hace diferenciación entre los salarios, sino que les reconocen el mismo sueldo a todos los empleados independientemente de las actividades que realicen o del área a la que pertenezcan “todos ganamos por igual” (T19).

Solo un trabajador mencionó estudios o preparación académica como un determinante para fijar el salario “por el nivel de estudio” (T24). Además, en una empresa del subsector en donde la mayoría de procesos están documentados y formalizados, cuentan con un sistema especial para la determinación de los salarios “por medio de la escala salarial, no conozco exactamente cómo lo manejan, pero es por escala” (T82).

En pocas empresas mencionan el pago de un salario completo que además de brindar las prestaciones sociales reconozcan horas extras, algunas mencionan en otras partes del documento que ese tiempo adicional que los trabajadores dan a la empresa son tenidos en cuenta para otorgar permisos u otra clase de beneficios no monetarios, esto se da principalmente en empresas en donde hay informalidad en la mayoría de los procesos de gestión humana.

De igual manera, los beneficios fuera de los legales, coinciden con los mencionados por los gerentes, ya que, el beneficio más frecuente, son las bonificaciones, algunos trabajadores se refieren a ellas como premios que les da la empresa por su buen desempeño y su buena productividad “sí bonificación por venta” (T30). Este hecho se da en algunas, solo en determinadas temporadas como en diciembre. Los empleados reconocen como beneficio extralegal además, las comisiones o porcentajes “Sí, nosotros aparte del salario mínimo y las prestaciones de ley recibimos comisión por ventas, por meta cumplida de mes, nos ponen una meta para cumplir en el mes de tantos millones, si la cumplimos nosotros recibimos un porcentaje de esa venta que es la comisión” (T51).

En algunas empresas ofrecen beneficios por cumplimiento de metas “sí: pues en la empresa tenemos un bono al año por cumplir metas y de eso se produce una ganancia y de esa ganancia hay un porcentaje para nosotros, todos los años se ha podido cumplir y nos dan un premio” (T17). Estas bonificaciones, resultan ser desmotivantes en una de las empresas, ya que son fijados sobre metas difíciles de cumplir, lo que hace que tenga un efecto contrario al que pueden buscar los empleadores, es decir, que terminan desaminando a los trabajadores “pues en ocasiones es triste, lo que pasa

es que de pronto a veces las metas son muy altas y por lo general no se cumplen, entonces nosotras siempre resultamos recibiendo es el salario, mínimo, muy pocas veces en el año se cumplen las comisiones, entonces como que ahí ya se va haciendo a la idea de que las metas no se van a cumplir” (T52).

Un beneficio muy mencionado entre los trabajadores es el descuento que les hacen algunas empresas en los productos que comercializan, “descuentos en el mercado que uno haga aquí mismo” (T36). De igual manera, y como lo mencionan los encargados de gestión humana, se dan beneficios de alimentación, ya sea, desayuno, almuerzo o cena, esto dependiendo del tiempo que la empresa requiera al trabajador, es decir que si el personal en determinado momento no puede salir porque se están haciendo inventarios o porque hay mucho movimiento en el establecimiento comercial, la empresa les suministra la alimentación “No, el día viernes sí dan el desayuno y el almuerzo, pero el día viernes no más, por lo que madruga uno, entonces el trabajo es prácticamente de 4: am a 7: pm, entonces nos dan desayuno eso es como un incentivo no más” (T46), “sí, a veces se da alimentación, depende de las actividades que haya que hacer, por ejemplo en épocas que hay más de trabajo como es la Semana Santa y diciembre se ofrece el almuerzo” (T49).

También se confirman los beneficios en cuanto prestamos; créditos para los empleados; fondos de empleados “un fondo de empleados que nos ayuda para hacer compras y cosas así” (T27); “... nosotros tenemos un pacto colectivo que tenemos muchos beneficios: por el nacimiento, auxilio para matrimonio, auxilio de lentes, auxilio funerario, incapacidades cuando tiene un hijo, cuando uno está enfermo, entonces tenemos nuestros días de calamidad” (E50) y convenios que benefician directamente a los trabajadores. Aunque estos se dan en menos casos, al igual que los beneficios no monetarios, como, bonos de cumpleaños “Se dan bonificaciones como por cumpleaños, se da una bonificación quincenal rotativa para todos los empleados de una cantidad específica, que es la misma para todos” (E14); celebraciones de fechas especiales “acá nos tienen muy en cuenta lo que el día de la secretaria, el día de la madre, todo ese tipo de actividades a parte de las prestaciones “sucursales” que nos dan también es importante ese tipo de celebraciones.

También manejamos bonificaciones para la parte administrativa, yo por ese lado también gano” (T21); mejor empleado del mes “sí, como por ejemplo aquí tienen en cuenta mucho al trabajador en la parte del mejor empleado del mes le dan un incentivo, le dan a los mejores empleados” (T24); cursos “pues

directamente con el salario, además he tenido muchos cursos sobre calidad, sobre carpintería en aluminio, esos son los beneficios que he obtenido de la empresa” (T26), “...La empresa nos beneficia mucho en experiencia tanto laboral como personal porque siempre nos está capacitando de una forma activa para realizar las tareas” (T55); facilidades de horarios para estudiar “ellos me colaboran con mi estudio porque yo estudio en la nocturna... a las 5:30 de la tarde que salgo para la universidad, eso para mí es un benéfico más indispensable que cualquier otro pues en este momento yo me estoy formando como profesional y eso es lo importante que me da la empresa” (T29) y descansos adicionales a trabajadores que se destaquen “sí, por ejemplo bonificaciones, hay bonificaciones, hay prestaciones, primas, cuando uno cumple una meta o pasa de la meta, le dan también una bonificación, incentivos, permisos, todo lo que cuando uno necesita por ejemplo un permiso para ir, que no es necesariamente una cita médica o algo, o se le presenta algún problema se cuadra y si usted necesita todo el día, se lo dan” (T58).

La diferencia más marcada en este punto, es que el número de trabajadores que manifiestan no recibir ningún tipo de beneficio extralegal es mucho mayor al que inicialmente describen los encargados, el porcentaje corresponde al 31% del total de los empleados “no, bonificaciones y eso no” (E16). Se encuentra un caso en especial del subsector dedicado al comercio, producción, procedimiento y conservación de carne, productos cárnicos y elaboración de productos lácteos, en donde se evidencia la desmotivación y la carencia hasta de beneficios legales a los que el trabajador tiene derecho “cuando llegamos tarde nos regañan, pero si nos demoramos hasta las 11, de malas, si llegamos tarde reclaman, pero si salimos tarde... pues que uno debiera tener todo lo de ley...” (T65).

## **Plan de Carrera**

### **Encargados de la gestión de recurso humano**

La gran mayoría de las empresas no cuenta con un plan de carrera para sus trabajadores, situación argumentado principalmente por el reducido tamaño de las empresas “no se cuenta con esto porque existen tres puestos que son lo de vendedor de mostrador y el mío de administradora entonces no hay forma de ascender” (E61). En pocas empresas se encuentran respuestas afirmativas, se refieren a ascensos por su buen desempeño; “en la parte técnica, lo que pasa es que los puestos administrativos son limitados, en este tipo de empresas, pero un técnico que inicia en una mecánica de patios

puede perfectamente, ser un mecánico especializado, ser un jefe de taller; y si tiene conocimientos en administración podrían hasta llegar a ser un jefe general” (E51).

Son pocas las empresas en donde se realiza un verdadero plan de carrera “Si claro, por lo menos esta empresa lo que tiene es que ayuda mucho con el tema de oportunidades para poder estudiar, por lo menos en el caso de una persona que es vendedor puede llegar a ser coordinador comercial, lo que pasa es que las convocatorias son primero internas y luego externas” (E45). En algunas de estas empresas el proceso se encuentra establecido formalmente y estructurado dentro de los procesos de gestión humana “cuando hablamos sobre perfiles de cargo nosotros hablamos también sobre manual de escalafón hace un momento, en el manual de escalafón se dice cómo van a ser los procesos para seleccionar personal cuando se presentan vacantes definitivas o se crean nuevos cargos, con el fin de que se hace un concurso interno antes de llamar a concurso externo. Si dentro de la empresa no se encuentra el perfil, pues se llama a concurso externo, pero se encuentra normalmente. Cuando no, se cita al personal externo y se pone a competir con las mismas pruebas del personal interno y se toma la decisión de quien haya sacado el mejor puntaje, ¿qué significa eso?, que es posible que no llene nuestras expectativas para un cargo una persona interna, pero tampoco llenan las expectativas las personas externas, entonces simplemente elegimos al mejor después de ese proceso, entonces si existe las personas que son ascendidas se les hace un memorando de encargo, ese memorando de encargo dura dos meses, se entrara en etapa de observación para ver el desempeño del cargo. En caso de que no sea satisfactorio retorna a su cargo anterior, si el desempeño ha sido satisfactorio pues se le nombra en el cargo y se le hace la corrección salarial pertinente” (E9).

## Trabajadores

En el mismo sentido como lo señalan los gerentes, el 73% de los trabajadores indican que en la empresa no se desarrolla un plan de carrera “no acá es muy difícil porque es una empresa muy pequeña pues entonces ascensos como para donde” (T20), la razón principal es el tamaño de la empresa “Ascenso no, porque un ascenso a una cajera que se le puede hacer, carnicero es carnicero, cajera es cajera que ascenso se le puede dar, la cajera hace el papel de surtidor, cuando hay otra cajera y no hay surtidor, se pasa al surtidor y así, es multiuso” (T48).

Las respuestas positivas coinciden también con los gerentes, en afirmar que en las empresas se dan ascensos, por buen desempeño en su puesto de trabajo “Si aquí una persona ha ascendido, por ejemplo el conductor que era antes el paso a ser administrador y duro 20 años en total pero de almacenista paso a chofer y después administrador como unos doce años” (T6), “Como es una empresa a nivel nacional si hay una vacante en alguna parte del país salen en cartelera y los que quieran se pueden postular ” (T10). Algunos indican que hay rotación de puestos “Sí, si señora, a nosotros nos rotan, entonces por lo menos yo esta semana trabajo en atención al público, la otra semana trabajo en caja, la otra me voy para la bodega a organizar y así” (T195) o traslado “me han trasladado a otras salas de ventas” (T3).

Solo el 4 % de los trabajadores mencionan un plan de carrera y lo relacionan con las posibilidades de educación y capacitación que brinda la empresa “muchos de los compañeros que trabajan, ellos también estudian y los horarios son flexibles, la empresa les colabora con eso” (T58), “sí claro, la empresa cuenta para sus carreras universitarias, para lo que quieran estudiar...” (T68).

## **Desvinculación**

### **Encargados de la gestión de personal**

El proceso de desvinculación según los encargados de gestión humana, se realiza de una forma sencilla, ya sea, si es voluntad del empleado renunciar a su cargo o si por el contrario es la empresa la que decide dar por terminado el contrato. Por lo que dicen, tienen el cuidado de dejar pruebas para establecer despido con justa causa. Cuando el empleado decide dejar su trabajo, se realiza por lo general de forma escrita, deben pasar una carta a la empresa con un periodo de anticipación (por lo general un mes). “Se les pasa un preaviso de unos 15 días igual para decirles que se les va a terminar su contrato, primero se les hace un llamado de atención por hay unos tres llamados de atención y pues se le hace la renuncia a la persona y se les da pauta para mejorar y si no pues ya hay sigue el preaviso de que va a terminar su contrato laboral” (E33), “Por medio de memorandos, pues eso tiene que ser llamados de atención, después ya un memorando, hasta que tres memorandos ellos ya saben que están fueran de la empresa, despido oficial” (E35). Cuando se trata de despido, en algunas empresas se llega a un acuerdo con el trabajador “Bueno pues esta la renuncia que se hace por escrito, la segunda es mediante un proceso de negociación, se habla con el trabajador y se le explica el porqué del despido para llegar a

un acuerdo sin que haya problemas, la mayoría de las veces el despido es justificado” (E59).

En varias empresas en las que el proceso se da de una manera informal, el despido o renuncia es verbal “Lo que pasa es que como esto es pequeño, simplemente cuando yo veo que alguien no va a trabajar más, entonces le digo que me avise con tiempo, porque toca buscar otra persona porque si no sabe pues toca poco a poco ir enseñando qué tiene que hacer y cómo es” (E88).

Solo en una empresa se evidencia que el proceso se realiza de una manera estructurada, clara y definida “existen algunos elementos de carácter legal que tienen que cumplirse con el proceso de terminación de contrato, la salida...perdón el examen médico de retiro. Cuando el trabajador renuncia siempre se le contesta lo más pronto posible la aceptación de la renuncia... Se escribe con base en que puede solicitar la certificación de trabajo, al retiro se le da la orden de examen médico de retiro y ahí se escribe que ese examen médico será cubierto por la empresa, que en el término de tres días podrá pasar por su liquidación y podrá reclamarlo junto con la certificación laboral y seguridad social, en el área de recursos humanos”(E9).

## Colaboradores

La causa más frecuente de terminación de contrato que se encuentra entre las respuestas de los trabajadores es la terminación del contrato, es decir, que una vez terminado revisan como fue el desempeño, si fue bueno lo vuelven a contratar, pero por el contrario si no fue el esperado, la contratación se da por finalizada “Eso se realiza dependiendo la actitud de la persona, si digamos en ese año, no cumplió, no, se le dieron varias oportunidades de que aprendiera más, de que hiciera las cosas bien, de que en actitud estuviera bien y no lo, no lo esto, y más después de que tanto tiempo que se le habló y eso, entonces pues ahí si ya, es por su culpa” (T55), “lo tienen a uno por tres meses o cuatro meses, entonces eso va de acuerdo al rendimiento que uno haga, de pronto su rendimiento de trabajo, lo pueden dejar a uno al año” (T53).

El 13% de los entrevistados mencionan que se realiza liquidación del empleado una vez este ha pasado la carta de renuncia por escrito a la empresa o ha sido despedido “Todo lo legal, eh, si uno se quiere retirar pues le pagan lo de ley” (T56), “Liquidación: se despiden o pasan la renuncia se les liquida totalmente” (T66). En varias empresas la desvinculación se realiza se forma más sencilla y en el mismo sentido a como lo indican los

encargados se hace de forma verbal y sin cumplir ningún trámite “pues le dicen a uno que ya no hay más trabajo y ya y lo mandan a uno para la casa y ya” (T17). También se presentan los llamados de atención “Se les hace varios llamados de atención y por último se despiden” (T36).