

DISCUSIÓN

Las prácticas de gestión humana en micro y pequeñas empresas en Boyacá, son desarrolladas de manera empírica e intuitiva, en muchos casos ni los encargados de la gestión humana ni los colaboradores o trabajadores conocen los nombres de los procesos. Las microempresas carecen de conocimiento acerca de planeación estratégica y por lo tanto, no hacen planeación de recurso humano, tampoco comprenden la relación entre estrategia organizacional y la contribución de las personas a la misma.

Los empresarios quienes normalmente se encargan de la gestión humana, en general, indican que la realización más sistemática de procesos en gestión humana no es necesaria por el reducido tamaño de las empresas. En absolutamente todas las prácticas estudiadas, tanto encargados del área como trabajadores, dieron este argumento, al preguntarles por qué no realizaban los procesos de manera más sistemática y formal.

La gestión de la calidad es un elemento que hace que se sistematicen y documenten procesos de gestión de personas, lo cual indica que se toma como algo necesario para obtener la certificación, pero no existe conciencia de su importancia real en el logro de los objetivos del empresario. Cabe destacar que, aunque la formalización se realiza, por decirlo de alguna manera “obligados por la necesidad de certificaciones de calidad”, empiezan a comprender su utilidad y hacen uso de los instrumentos, además sienten agrado cuando manifiestan que cuentan con herramientas para la gestión humana.

Los resultados son congruentes con investigaciones similares realizadas a micro y pequeñas empresas, en otras regiones y en otros países, pues la situación de las micro y pequeñas empresas y de los empresarios es similar, baja conciencia en cuanto a que la gestión del recurso humano puede agregar valor a la organización y es fuente generadora de ventaja competitiva, no comprenden la necesidad y utilidad de gestionar el recurso humano, probablemente porque no conocen y comprenden sus procesos. Adicionalmente los costos de asesoría en gestión humana son prohibitivos para el pequeño empresario, el cual se interesa más por asuntos más tangibles y de corto plazo como la contabilidad y las ventas.

En descripción y análisis de cargos, gerentes y colaboradores en micro y algunas pequeñas empresas, no conocen de qué se trata este sistema y los confunden con otros documentos como en contrato de trabajo. Las personas conocen sus funciones de manera verbal cuando ingresan a la empresa y durante el desarrollo de su trabajo. La necesidad de sistemas de gestión de calidad hace que las empresas que están certificadas o esperan certificarse documenten este proceso.

En la manera de hacer reclutamiento de personal, la categoría más seleccionada fue la recomendación por colaboradores, familiares y conocidos debido principalmente al conocimiento del oficio y la confianza de trabajar con personas conocidas. En selección de personal, al igual que en otros estudios, el instrumento de selección más aplicado es la entrevista, guiada por la intuición y juicio del empresario. La entrevista se realiza para conocer la actitud y experiencia del aspirante, generalmente es informal y no estructurada. Para los gerentes es muy importante la integridad personal y es el principal criterio de selección, en seguida experiencia, en tercer lugar, formación. De acuerdo con Arthur (1995) (citado en Cardon & Stevens, 2004) el desafío fundamental de reclutamiento de personal para las pequeñas empresas consiste en atraer y seleccionar candidatos en la ausencia de personal con conocimiento en gestión de recurso humano o con experiencia significativa.

La selección se realiza con criterios que en opinión del gerente empresario son los adecuados, sin embargo, pese a que pueden serlo y de acuerdo con la mayoría de encargados de gestión de personas, las cosas han funcionado bien así, la manera como se selecciona personal tiene un muy bajo nivel de objetividad y aunque la intuición y conocimiento del empresario son muy importantes se deben generar herramientas para que el trabajador sea seleccionado de manera más científica, es decir, que exista mayor relación entre lo que se requiere para realizar un cargo con efectividad y las condiciones que presenta el candidato para el trabajo.

Los empresarios buscan ciertas características en sus empleados que tienen que ver con valores y actitudes además del entrenamiento o conocimiento en actividades del cargo. En general no existe inducción, las tareas y responsabilidades se aprenden en el desarrollo de las actividades y funciones. De igual manera, los empresarios, señalan que la capacitación se hace realizado las actividades propias del trabajo y algunas mencionan capacitaciones que realizan las ARL, SENA o Cámara de Comercio.

La formación de personal, es el mejor de los casos se limita al entrenamiento para el trabajo actual, para las operaciones diarias. El objetivo es mejorar la eficiencia, incrementar las ventas y servicio al cliente, capacitación por implantación de sistemas de facturación o de información. Las empresas que tienen sistemas de gestión de calidad realizan el proceso de entrenamiento de manera formal.

La remuneración depende del cargo o de las funciones que desempeñe el trabajador. En las empresas dedicadas al comercio de bienes y servicios los vendedores reciben comisiones por ventas, hay remuneración por rendimiento, otros criterios mencionados para personal que no trabaja en ventas son la experiencia y antigüedad del colaborador en la empresa. Al indagar por beneficios sociales, encargados y trabajadores indican que sí los otorgan, sin embargo, se refieren en considerables casos a las comisiones por ventas, primas legales o pago de horas extras, los cuales están contemplados como garantías mínimas en el código sustantivo del trabajo, además forman parte del salario y no son beneficios adicionales como lo perciben los trabajadores.

La mayoría de las nuevas empresas no pueden igualar los salarios ofrecidos por sus competidores más grandes (Batea, 2017). Las micro y pequeñas empresas no están en la capacidad de pagar lo suficiente a los solicitantes, por esta razón no reclutan ni retienen personas con habilidades y conocimiento necesario para operar efectivamente; la compensación es diferente en las pequeñas empresas, no solo por los recursos escasos, sino también por la gran ambigüedad con respecto al futuro de las empresas (Cardón & Stevens, 2004). Los beneficios, capacitación y desarrollo pueden ser un componente de gran costo para la pequeña empresa (Werner & Linde, 2012).

La evaluación del desempeño, en las microempresas, se realiza de manera informal y en términos generales es para identificar fallas en el desempeño de los trabajadores. Las empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad, tienen procesos formalizados y los realizan de manera sistemática. En la evaluación del desempeño, como es natural debido a las características del sector comercio, el criterio principal es el nivel de ventas o cuotas de ventas.

En cuanto al plan de carrera, por el tamaño de las empresas, no es posible pensar en ello. En las empresas de mayor tamaño estudiadas en este trabajo (pequeñas), sí existen posibilidades de realizar una carrera en la empresa, hay ascensos y la evaluación del desempeño se tiene en cuenta

para estos. Nuevamente el sistema de gestión de calidad es un activador en las empresas para considerar la gestión del recurso humano.

Incluso en micro empresas se observa la tendencia, ya conocida en las grandes empresas a tercerizar la gestión de las personas, por no ser considerados, algunos cargos, como centrales para las organizaciones o por las dificultades que para los empresarios implica aceptar obligaciones jurídicas como empleadores.

En este trabajo se indagó acerca de la percepción que los trabajadores tienen acerca de las prácticas de gestión humana y si esta tenía diferencias fundamentales con lo expresado por lo empresario y/o encargados de la gestión humana, sin embargo, no se encontraron diferencias significativas, adicionalmente los resultados comparados con trabajos empíricos mostrados en la revisión de literatura, indican que los procesos de gestión humana se configuran de forma similar en empresas pequeñas de tamaño pequeño, en diversos países y culturas y que las limitantes y dificultades que tienen las pequeñas empresas son similares en sociedades de todo el planeta.

Se realizaron entrevistas (por fuera de los resultados presentados en este trabajo) a sucursales de grandes empresas y multinacionales, además también a algunas medianas (almacenes de cadena, una constructora, clínicas), con el fin de comparar las prácticas de micro empresas con empresas grandes o medianas, las diferencias son enormes. Las grandes y medianas gestionan su recurso humano de manera sistemática, teniendo en cuenta todos los procesos de gestión humana, hablan con propiedad de los mismos, son completos y más complejos y tienen concordancia con el conocimiento o técnicas que normalmente se enseñan en las escuelas de administración de negocios.

En cuanto a las limitaciones, puede mencionarse que este trabajo se convierte en el punto de inicio de una investigación más extensa que se debería realizar en otros temas de gestión humana. Aunque para los gerentes-empresas es un aspecto secundario, en realidad, es un asunto de mayor importancia para las micro y pequeñas empresas. Uno de los objetivos al realizar este trabajo, fue contar con la información suficiente para mostrar a los estudiantes las características de las prácticas de gestión humana que todas las empresas realizan sin importar su tamaño y el nivel de formalidad, pues son los mismos procesos que se enseñan en los cursos de administración de recurso humano.

La realidad, especialmente de las microempresas es distinta si se compara con las medianas y grandes, es posible decir que ni siquiera desarrollan sus procesos con racionalidad técnica, no llegan a aplicar los fundamentos de la administración científica del trabajo, como selección científica del trabajador o capacitación y entrenamiento continuos, la gestión de personas se hace como diría Taylor “a ojo de buen cubero” (Taylor, 2003) de manera empírica, guiada por el criterio del empresario.

En este trabajo se pudo comprender cómo son las prácticas de gestión humana en las empresas objeto de estudio, también se estableció que estas características están presentes de manera igual o muy similar en empresas de las mismas características en otras ciudades de Colombia y en otros países. El investigador principal de este trabajo suponía que la gestión de personas en empresas de reducido tamaño en otros países, especialmente los llamados desarrollados o con un nivel de desarrollo superior, era distinta, más avanzada y se aplicaban procesos de gestión humana sistemáticos, sin embargo, la situación es muy similar si se compara con estudios realizados en Colombia.

Con este estudio se comprendió lo alejado que está el deber ser de lo que realmente pasa en las empresas y esto conlleva a pensar en la gran responsabilidad que las Escuelas de Administración tienen con los empresarios de su entorno inmediato. Se requiere llegar a los empresarios, capacitarlos hacer consultoría. Es necesario que estudiantes y profesores salgan de las aulas de clase, conozcan su entorno y generen soluciones a la medida de las necesidades de gestión que tienen las empresas, especialmente las microempresas, tan importantes para el desarrollo de la región y de todas las economías locales y nacionales.

Las herramientas de gestión humana de los libros de texto utilizados en las universidades, están diseñadas para las grandes empresas, al parecer lo que aprenden los futuros profesionales debe ser pensado para aplicarlo en el contexto específico. Es preciso decir que el conocimiento acerca del deber ser y cómo gestionan el recurso humano las grandes empresas lo cual permite realizar comparaciones, pero para las microempresas adoptar sistemas similares o con esta lógica es casi imposible, pues existen lógicas y realidades distintas, así es necesario recopilar y analizar 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 cómo es la realidad en las empresas de su entorno, aún hay espacio para generar literatura aplicada a las empresas de tamaño pequeño.

Hay un gran campo de exploración e investigación en realidades empresariales locales, en principio para comprenderlas y después con el objetivo de proponer soluciones para las microempresas, puede ser a través de acción – participación. También en desarrollo de software educativo y de gestión para la micro y pequeña empresa. Las preguntas de investigación ahora pueden estar orientadas a cuál es la manera de realizar transferencia de conocimiento sobre gestión humana a las pequeñas empresas.