

Artículo de Revisión

Apuntes del CENES

ISSN 0120-3053

Volumen 31 - N°. 54

Segundo Semestre 2012

Págs. 193-226

# Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas

*Practices of human resources management  
in small businesses*

*Diana Cristina Rodríguez Moreno\**

Fecha de recepción: 28 de marzo de 2012

Fecha de aprobación: 30 de mayo de 2012

---

\* Administradora de empresas, magíster en Administración, docente Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: dianarodriguezm52@hotmail.com

## Resumen

La mayor parte del conocimiento existente acerca de las funciones tradicionales de recursos humanos (reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño y compensación) es para las grandes empresas, y la evidencia sugiere que en las pequeñas empresas las prácticas de recursos humanos son distintas. Este artículo contrasta investigaciones en gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas de diferentes países encontrando importantes similitudes.

**Palabras clave:** gerencia de recursos humanos, pequeñas empresas.

**Clasificación JEL:** M12, L11

## Abstract

While most of the knowledge concerning traditional human resources topics (recluting, selection, training, performance management and compensation) is for large companies, evidence suggests that human resources practices in small companies are different. This paper contrasts research in human resources management in small firms of different countries finding important similarities.

**Keywords:** human resource managemet, small firms.

**JEL Classification:** M12, L11

## INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta la revisión bibliográfica acerca de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas de varios países. Se basa en la creciente importancia que el recurso humano tiene para el crecimiento económico de los países y su función como elemento crucial en el éxito de las empresas, pues permite crear ventajas competitivas difícilmente copiables.

Se revisan prácticas de gestión humana, como análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, formación, compensación y evaluación del desempeño, y se concluye que las mencionadas prácticas son similares en todos los países estudiados, incluyendo Colombia. Adicionalmente, se encontró que el contexto empresarial de las pequeñas organizaciones también presenta

gran similitud, lo que probablemente conduce a que las prácticas sean tan semejantes.

Inicialmente, en el artículo se argumenta que los seres humanos están hoy en el centro del interés económico y gerencial, también se examinan los enfoques que han cobrado mayor relevancia en la gestión humana, como son la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Después se considera el valor de la gestión humana en la empresa, y, finalmente, se indica cuáles y cómo son las prácticas de gestión humana en diferentes países.

Este trabajo forma parte de la construcción del estado de la técnica para el proyecto *Prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas*, del grupo de investigación Gerencia del Valor y Finanzas de la Escuela de Administración

de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, sede Tunja.

## **EL RECURSO HUMANO EN LA ECONOMÍA**

Conceptos como capital, capacidad y desarrollo humano adquieren mayor relevancia. Hoy se reconoce que el origen del proceso de crecimiento no se debe solo a factores como la inversión en capital físico, pues también influyen los rendimientos de escala constantes y crecientes, relacionados con inversiones en capital humano. Sin embargo, al parecer, desde tiempos de Adam Smith (citado por Sen, 2004), el desarrollo de la capacidad humana para llevar una vida digna y ser más productivos es de gran importancia, por eso este aspecto es esencial en su análisis de la riqueza de las naciones.

Stiglitz (2002) también afirma que el trabajo es fundamental en el crecimiento económico y en el desarrollo social, y que el objetivo de la ciencia económica es mejorar los niveles de vida y el bienestar de los trabajadores. Hayek (1999) declara que el problema de cualquier teoría que persiga la explicación del proceso económico debería estudiar las formas en que el conocimiento es transmitido a las personas y cuál es la mejor manera de utilizar ese conocimiento.

En el mismo sentido, para Amartya Sen (2000), el centro del desarrollo deja de ser el crecimiento económico y pasa a

ser el desarrollo de las habilidades de las personas para que puedan satisfacer sus necesidades. Sen (2004) recalca el papel instrumental de la expansión de la capacidad humana para generar el cambio social e ir más allá del cambio económico. La capacidad no solo es un instrumento de la producción económica -a lo que suele referirse la perspectiva del capital humano- sino también del desarrollo social, concebido como la expansión de las libertades humanas.

Gary S. Becker (1983) establece la rentabilidad de la inversión en educación, en los mismos términos que se determina la rentabilidad del capital físico o la rentabilidad de cualquier inversión. Las capacidades productivas de las personas se adquieren por acumulación de conocimientos, así, estas tienen incentivos para hacer inversión en educación y formación con el objetivo de aumentar su productividad y rentas futuras. Las cualidades, competencias, capacidades o conocimientos conseguidos por los individuos -capital humano- son fuente de ventaja competitiva.

En la misma perspectiva, las corrientes del *management*, desde hace varias décadas concurren hacia el reconocimiento del carácter central del ser humano, de sus actitudes y comportamientos hacia el trabajo (Aktouf, 2004). Finalmente, la economía y la administración conceden al capital humano, a las personas, el papel protagónico que merecen como fuente fundamental de ventaja competitiva de las empresas y las naciones.

En los últimos años, en la literatura de gestión de empresas, han tomado gran fuerza modelos que pretenden dar respuesta a la búsqueda de nuevas formas de gestionar el conocimiento en las organizaciones, potenciando las habilidades de las personas que trabajan en las empresas, entre estos encontramos la gestión del conocimiento, cuyo objetivo es gestionar el aprendizaje organizacional y la gestión por competencias.

### **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIONES QUE APRENDEN**

Los modelos de gestión del conocimiento reconocen la complejidad y dinámica crecientes del entorno. Con un incremento acelerado de la competencia, los recursos económicos básicos para la sociedad y las organizaciones, ya no son el capital y el trabajo, es el conocimiento. El poder ya no se concentra en instituciones como el Estado o la Iglesia, el nuevo poder reside en códigos de información y en las imágenes en torno a las cuales, las sociedades organizan sus instituciones y la gente sus vidas y deciden su conducta. La sede de este poder es la mente de las personas (Castells, 2001). Las formas en las que se expanda e intercambie el conocimiento y la construcción de una visión compartida<sup>1</sup>, (Senge, 1998) por todos los actores que intervienen en una organización,

confluyen para lograr crecimiento y desarrollo sostenible. Se necesitan organizaciones capaces de asimilar los cambios y transformar la información en conocimiento, lo que se logra por medio del recurso humano. Jerez y Valle (2005) muestran que las empresas con una estrategia de gestión de recursos humanos basada en la implantación de buenas prácticas, presentan una mayor capacidad de aprendizaje.

La economía basada en el conocimiento supone que la competencia de una empresa para crear valor ya no depende exclusivamente de su capacidad financiera y de producción. Autores como Castells (2001), Druker (1999), Kaplan y Norton (2000), Tissen (1990) y Tofler (1990), aseguran que la información y el conocimiento que residen en gran medida en el recurso humano de la organización, son una fuente primordial para lograr mayores niveles de productividad, competitividad e innovación, que contribuyen al desarrollo económico y a la creación de valor.

Senge (1998) sugiere que la supervivencia de una organización, depende del aprendizaje continuo. Las empresas tienen la facultad de aprender por medio de los individuos que la conforman, quienes, con una visión compartida de la imagen de futuro que se desea crear, logran aprendizaje en equipo. En este

<sup>1</sup> Una de las cinco disciplinas propuestas por Peter Senge, es la construcción de una visión compartida, con esto se refiere a la capacidad de compartir una imagen del futuro que se desea crear.

mismo sentido, para Nonaka y Takeuchi (1995), la creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad de la compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Desde esta perspectiva de gestión del conocimiento, la empresa se ve como un sistema que cuenta con un *stock* de conocimiento poseído, en su gran mayoría, por las personas que trabajan en ella. Como sistema abierto, la empresa requiere retroalimentación e insumos de su entorno que le permitan trabajar sobre su misión, conseguir su visión, objetivos y estrategia. Para cerrar esta brecha, entre lo que tiene y lo que desea, debe gestionar el conocimiento necesario, tarea que realiza por medio de los seres humanos que trabajan en pro del cumplimiento de sus metas mediante procesos de alimentación (reclutamiento y selección) y desarrollo (entrenamiento y capacitación) de recursos humanos.

### **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

En los años sesenta, David McClelland formula la teoría de las tres necesidades: logro, poder y afiliación, a partir de esta se desarrolla el enfoque de competencias, ayudado por la tendencia a la estandarización de los procesos en las empresas. Desde hace algunos años se escucha hablar frecuentemente de competencias laborales, selección por competencias, evaluación por competencias, formación

por competencias, etc. Este parece ser un enfoque que se ha incorporado a la gestión del recurso humano, permitiendo evaluaciones más objetivas de las personas en su rol laboral, pues se orienta a los resultados que se esperan de la persona en su puesto de trabajo. La administración moderna combina gestión de resultados con gestión de competencias.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la competencia como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. Mertens (2000) define la competencia como la aptitud que se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer. El desarrollo de estas habilidades es responsabilidad tanto del empleado como del empresario, y es el sistema de gestión humana el que posibilita dicho desarrollo. El individuo logra un desempeño adecuado en su trabajo, mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes y motivaciones, en conductas que le permiten resolver problemas o enfrentar situaciones propias de su entorno laboral. El desempeño superior depende de la relación entre las competencias de individuo y las competencias de la organización (Castellanos, 2006).

La gestión humana por competencias comprende: la identificación de las

competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar las actividades satisfactoriamente; normalización, que consiste en la formalización de la competencia mediante el establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido; formación basada en competencias, que desarrolla las competencias laborales que han sido previamente identificadas; y evaluación y certificación de competencias, proceso que se lleva a cabo mediante evidencias de desempeño.

Los dos enfoques, gestión del conocimiento y competencias laborales, convergen en el diseño de procesos y estructuras que le permitan a la organización obtener ventajas competitivas por medio de la gestión de su recurso humano. La implementación de estos esquemas en la organización permitirían el logro de sus objetivos y ventajas sobre sus competidores, pues otros recursos como el uso de la tecnología o la inversión del capital son fácilmente copiables, en cambio, los equipos de alto desempeño, sus formas de trabajo, comunicación y competencias no son fácilmente copiables. El quehacer de la gestión humana hoy, se centra en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, con la gestión por competencias y gestión del conocimiento (Saldarriaga, 2008).

## **LA GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES**

Antes de hablar de la gestión humana en las organizaciones, es preciso revisar el

concepto, sus características y funciones. La gestión de recursos humanos no es una teoría, sino un conjunto de modelos y aproximaciones (Salgado, 2006). Lawer (2001), citado por Salgado (2006), clasifica en cuatro modelos la gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta sus objetivos, orientación y actividades a cargo: en el modelo administrativo, el área de recursos humanos está basada en administrar el personal, centrada en establecer políticas, reglas y la asignación de deberes y recompensas. En el modelo de gerencia de recursos humanos, el área tiene como objetivo ofrecer servicios y asesoría a la empresa (función de *staff*) e interviene en el proceso de planeación. En el modelo de área de recursos humanos considerada como un socio de negocios, el área aporta a la obtención de objetivos y metas organizacionales, es decir, tiene un objetivo estratégico, se orienta al desarrollo de las personas y de la organización, y el modelo de recursos humanos como socio estratégico en el que los sistemas de recursos humanos permiten el mejor desempeño del negocio, su objetivo es estratégico y presta servicio de asesoría.

La administración de recursos humanos, definida en términos de las funciones administrativas, consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el recurso humano. La gerencia de recursos humanos es situacional y depende de aspectos culturales, estructurales, tecnológicos y de procesos de la empresa, además del entorno (Chiavenato, 2002). También se define

como una función administrativa que adquiere, entrena, evalúa y remunera a los empleados (Dessler, 2001), todas estas actividades que influyen en su eficiencia y eficacia en el trabajo. La administración de recursos humanos hace un manejo integral del capital humano (Alles, 2006), su objetivo principal es gestionar la relación con las personas que son parte de la organización, además desarrollar y potenciar habilidades que consigan el desarrollo de las personas y de la organización. Kok y Uhlaner (2001) la definen como el proceso de atraer, desarrollar y mantener el talento y la energía en la fuerza de trabajo, para soportar la misión, objetivos y estrategias organizacionales.

La gestión de recursos humanos implica diferentes funciones. Ulrich, Jick y von Glinow (1993), dividen las funciones de gestión humana en cinco niveles: primero, las que insertan el recurso humano en la empresa (reclutamiento, análisis y diseño de cargos y gestión por competencias); segundo, desarrollo y promoción (formación); tercero, valoración del rendimiento y sistemas de compensación; cuarto, integración de la planificación estratégica de recursos humanos y, finalmente, mecanismos sociales como comunicación y clima organizacional. Alles (2006), Chiavenato (2002), Dessler (2004) y Dolan (2002) coinciden en que las funciones de gestión humana son: descripción y análisis de cargos, vinculación al trabajo (reclutamiento, selección e incorporación), formación y entrenamiento, remuneración y beneficios, evaluación del

desempeño y plan de carrera; funciones estas que constituyen las principales prácticas de gestión humana.

La gestión humana en los últimos años se ha ubicado en primer lugar en el interés de académicos, debido al surgimiento del enfoque de recursos y capacidades en las organizaciones, el cual pone al ser humano como la principal fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991). Uno de los primeros autores en aplicar esta teoría –recursos y capacidades– fue Ulrich (1986), posteriormente, Cappelli y Singh (1992) plantearon las bases para la denominada gestión estratégica de recursos humanos y su importancia en la generación de rentas, a partir de la creación de habilidades específicas en la empresa.

La teoría de recursos y capacidades propone que las empresas sean dotadas con diferentes capacidades y recursos, sobre los cuales se sustenten sus ventajas competitivas, que deben ser sostenibles a largo plazo. Para lograr la sostenibilidad, los recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar, sin sustitutos (Barney, 1991), además perdurables en el tiempo. Dentro de los recursos de la empresa, el recurso humano es crítico para el éxito de la organización (Carrasco y Rubio, 2007). La empresa puede obtener una fuente muy importante de su ventaja competitiva en los recursos humanos, si estos añaden valor en los procesos de trabajo; adicionalmente, la combinación de capital humano e inversión es difícil de imitar por los competidores.

Salgado (2006) precisa que aunque hay abundante literatura acerca de la gestión de recursos humanos, aún no son claros su práctica o su resultado en las organizaciones, sin embargo, varios autores como Ulrich (1997), Céspedes, Jerez y Valle (2005), Liu, Cobs y Ketchen (2007), Pfeffer (1998), Arumugam y Mojtahedzadeh (2011), en sus investigaciones empíricas, muestran el impacto que tienen los recursos humanos en los resultados de la empresa. La importancia de los recursos humanos para mejorar el desempeño organizacional es muy fuerte, no solo porque estos no son fácilmente copiables por los competidores, sino porque además ellos proveen una efectiva y rápida respuesta a las demandas del mercado (Huselid y Becker, 1996; Hamel y Prahalad, 1990).

Pfeffer (1998) explica que una estrategia basada en el recurso humano puede proporcionar una fuerza organizativa que también puede generar oportunidades para lograr beneficios. Porter y Kramer (2002) resaltan, también, la importancia del recurso humano en las organizaciones; ellos afirman que mejorar el contexto competitivo depende, entre otras áreas, de la inversión en factores que mejoren la productividad como el capital humano y la calidad de vida, para colaborar en la atracción de trabajadores calificados.

Los recursos humanos son el pilar central sobre el cual se apoyan todas las capacidades que conllevan la consecución de una ventaja competitiva sostenible, ya que son el mecanismo de

vinculación de los demás recursos en la empresa (Ordiz y Avella 2002). Liu et al. (2007), en un estudio en 19.000 organizaciones, concluyen que la gestión de recursos humanos añade valor significativo, incluso mayor, comparado con otros factores investigados y que el valor añadido es más fuerte, si el sistema de gestión humana está amarrado con la estrategia. Huselid (1995) y Ulrich (1997) descubren que en grandes empresas que implementaron mejores prácticas de gestión de recursos humanos se obtuvieron mayores resultados en términos de retorno sobre el capital de los accionistas. Igualmente, en los hallazgos del estudio de la Price Waterhouse Coopers (2002), se comenta que con una estrategia de recursos humanos bien diseñada e implementada, las empresas lograron 35 % más de ingreso por empleado.

Las prácticas de gestión humana y sus efectos en las grandes empresas han sido copiosamente estudiados (De Grip y Sieven, 2005), sin embargo, se conoce muy poco acerca de la ciencia y práctica de recursos humanos en las pequeñas empresas. Huselid (2003), De Grip y Sieven (2005), indican que la falta de información acerca de las prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas constituye una problemática en los campos de la teoría, la investigación y la práctica. Huselid (2003), teniendo en cuenta esta realidad, plantea preguntas importantes como, por ejemplo: ¿cómo son desarrolladas e implementadas las estrategias de

recursos humanos en la pequeñas organizaciones donde los recursos son totalmente limitados? Y ¿las políticas y prácticas diseñadas para las grandes empresas se adecúan a las pequeñas también? En el cuadro a continuación se presenta información extractada de la revisión de artículos, principalmente producto de investigación, acerca de prácticas de gestión humana en diversos países.

La búsqueda de artículos se realizó en *scopus* (human resource practices, small

firms), posteriormente se exploraron bases de datos (ciencias sociales, administración de empresas) de la Universidad Nacional, para encontrar la bibliografía referenciada: *science direct, business source complete, business full text, academic search complete*, adicionalmente se buscó en revistas latinoamericanas acerca del tema prácticas de gestión humana en pequeñas empresas.

### LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

**Cuadro 1.** Estudios empíricos prácticas de gestión humana en pequeñas empresas

CITA	TITULO	CONTRIBUCIÓN	PAÍS
Cardon, M. y Stevens, C. (2004)	Managing human resources in small organizations: What do we know?	Revisa las investigaciones de prácticas de gestión humana en artículos de revistas (83 artículos) académicas y libros. Clasifica estudios teóricos y empíricos y si se refieren a medianas, pequeñas o nuevas empresas, en 47 países de todo el mundo y analiza diferentes prácticas de gestión humana.	Varios
Liu, Y., Cobs, J., Ketchen, D. (2007)	The value of human resource management for organizational performance	Los autores se preguntan si las prácticas de gestión humana inciden en el desempeño de la organización, basados en datos de 19.000 organizaciones. Tienen en cuenta prácticas como planeación de recursos humanos, entrenamiento, selección, nivel de compensación, promoción interna, compensaciones e incentivos, mejores prácticas motivacionales y mejores prácticas de conocimiento, empoderamiento, competencias y capacidades.	Estados Unidos

CITA	TÍTULO	CONTRIBUCIÓN	PAÍS
Stone, D., Eugene, F., Romero, A., Kimberly, M., Lukaszewsky, B. (2007)	The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices	Consideran el efecto de la cultura individual y la cultura organizacional en la relación entre las prácticas de gestión humana (reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación del desempeño, compensación y beneficios) y la aceptación y efectividad de las prácticas y procesos de recursos humanos.	Estados Unidos
Song, C., Yaping, G., Cass, S. (2011)	Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices	Estudian cómo ciertas prácticas de gestión humana proporcionan efectos positivos en la innovación de las empresas. Realizan su estudio en 196 hoteles y restaurantes en China. Se centran en la contratación de personal con competencias en servicio al cliente.	China
Kidwell, R., Hoy, F., y Ibarreche, S. (2012)	"Ethnic" family business or just family business? Human resource practices in the ethnic family firm	Explora el desarrollo de prácticas de gestión humana en empresas familiares operadas por hispanos (Personas provenientes de España o con herencia española) en Estados Unidos frente a las de los no hispanos, contrastando la influencia del enfoque familiar y la informalidad de las prácticas de gestión humana.	Estados Unidos
Xiaohyun y Kun. (2009)	The human resource management practices in small private firms in China	Investiga las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas de China, concluyendo que las prácticas occidentales están presentes. Sin embargo, muchas de las prácticas son desarrolladas por los propietarios de las empresas, basados en características nativas chinas.	China
Arumugam, V. y Mojtahedzadeh, R. (2011)	The impact of human resource management practices on financial performance of Malaysian industries	Esta investigación se ocupa de explorar la relación de las prácticas de recursos humanos y el desempeño financiero en las industrias de Malasia. Tiene en cuenta participación del empleado, formación, descripción de cargos, compensación y evaluación del desempeño.	Malasia

<b>CITA</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>CONTRIBUCIÓN</b>	<b>PAÍS</b>
De Grip, A. y Sieben, I. (2005)	The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages	Analizan los efectos de las prácticas de recursos humanos en los salarios de los trabajadores y en la productividad de las empresas del sector farmacéutico de Holanda. Las prácticas de recursos humanos incluyen reclutamiento, desarrollo e incentivos.	Holanda
Kok, J. y Uhlener, L. (2001)	Organization context and human resource management in the small firm.	Realiza investigación cualitativa indagando acerca de las prácticas de gestión humana en empresas holandesas de diferentes sectores, la mayoría de empresas tienen entre 10 y 40 trabajadores.	Holanda
Satish, P., Deshpande y Damodar, Y. (1994)	HRM Practices and large and small manufacturing firm: a comparative study	Revisa las prácticas de gestión humana en grandes y pequeñas empresas. El estudio se efectúa con información de 100 empresas, entre grandes, medianas y pequeñas.	Estados Unidos
Kotey, B. y Slade, P. (2005)	Formal human resource management practices in small growing firm	La investigación inspecciona 1330 empresas, entre micro, pequeña y mediana en la región Southeast Queensland (Australia). Estudia las prácticas de reclutamiento, selección, desempeño, formación, registros y políticas de recursos humanos.	Australia
Altinay, L., Altinay, E. y Gannon, J. (2008)	Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms	Evalúa la relación entre prácticas de recursos humanos (entrenamiento, empowerment, reclutamiento y recompensas) y el crecimiento en la empresa en el sector servicios en el Reino Unido. Realiza 196 entrevistas cara a cara con los propietarios de pequeñas empresas de servicios.	Reino Unido
Terry, H. (1998)	Determinants of human resource management practices in small firms: some evidence from Atlantic Canada	Este estudio utiliza datos de 991 pequeñas empresas canadienses investigando la incidencia de las prácticas de recursos humanos en la empresa.	Canadá

<b>CITA</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>CONTRIBUCIÓN</b>	<b>PAÍS</b>
Renuka, S., Venkateshwara, V. (2006)	A comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO Certification	Hacen un estudio exploratorio en pequeñas empresas manufactureras de la India con y sin certificación ISO e identifican las diferencias en cuanto a prácticas de gestión humana: planeación, reclutamiento, selección, formación y desarrollo y descripción de cargos.	India
Urbano, Toledano y Ribeiro(2001)	Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: un estudio de casos en las pymes	Analizan las prácticas de gestión de recursos humanos adoptadas por algunas pymes en España, con el fin de promover y poner en marcha nuevos proyectos innovadores.	España
Cano, C. y Céspedes, J. (2003)	Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en las cooperativas	En este trabajo se estudian estrategias de negocio y de gestión humana en las cooperativas andaluzas analizando el grado de ajuste entre ambas y su implicación sobre los resultados empresariales. Emplean una muestra de 121 empresas cooperativas.	España
Bayo, A., Merino, J., Cerio, D. (2002)	Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española	Analiza la relación entre diferentes factores internos y externos de la empresa y la difusión de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento para el caso de trabajadores de producción de la industria española. 669 plantas industriales y 50 empleados.	España
Céspedes J., Jerez, P. y Valle, R. (2005)	Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la	En este trabajo se analiza la relación entre la adopción de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo en las empresas.	España

CITA	TÍTULO	CONTRIBUCIÓN	PAÍS
	capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones	Los resultados son obtenidos a partir de una muestra de 415 empresas del sector químico.	
Carrasco, A. y Rubio, A. (2007)	Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito	Este artículo examina, por las experiencias de más de 370 pymes familiares españolas, los efectos de 44 prácticas de recursos humanos en el éxito de la empresa.	España
Melian, S. y Verano, D. (2008)	Estilos de dirección de recursos humanos dentro de las empresas: una cuestión de intensidad en la dirección de recursos humanos	Tras un estudio empírico, confirman que en función de la importancia de los puestos de trabajo, las organizaciones internamente adoptan diferentes prácticas de recursos humanos y que estos consisten en un uso más o menos intensivo del enfoque recomendado por las prácticas de alto rendimiento.	España
Liquidano, M. (2006)	La gestión de recursos humanos en empresas de Aguascalientes	Realiza un estudio en 219 empresas de Aguascalientes, México, acerca de las distintas fases de la evolución de la gestión de recursos humanos (administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento), para describir las fases de evolución y las principales formas de administrar de los ejecutivos de recursos humanos.	México
Liquidano, M. (2009)		Identifica las prácticas de gestión humana compartidas por las empresas: de entrada (reclutamiento, selección y entrenamiento, de formalidad y control (contratación, compensación y registros administrativos), de planeación estratégica y relaciones laborales (planeación estratégica y táctica de recursos humanos y relaciones laborales y negociación colectiva), de permanencia (diseño y análisis de cargos, formación, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, motivación y comunicación).	México

<b>CITA</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>CONTRIBUCIÓN</b>	<b>PAÍS</b>
Wood, T. (2004)	Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones e hibridismo	Analiza prácticas de gestión humana en Brasil situando las empresas y las prácticas de acuerdo con el concepto de centro - periferia. En el centro, las grandes organizaciones con prácticas avanzadas, alejándose del centro se encuentran las organizaciones medianas y pequeñas con realidades distintas.	Brasil
Pricewaterhouse Coopers (2002)	Global human capital survey: informe de avance para Colombia: mejores prácticas RH-2002. Bogotá	Revisa las mejores prácticas de recursos humanos en Colombia.	Colombia
Calderón, Montes y Tobón (2004)	Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa, la experiencia de las empresas de Manizales Colombia	En este estudio se revisan las prácticas de gestión humana (selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración) en 51 empresas medianas de Manizales.	Colombia
Jaramillo(2005)	Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al Programa Expopyme de la Universidad del Norte, en los sectores de confecciones y alimentos	Estudia la gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa. Evalúa las prácticas de gestión humana: descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, socialización, capacitación y plan de carrera.	Colombia
Calderón y Álvarez (2006)	Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las	Contrastan empíricamente las prácticas de gestión humana en 47 pequeñas empresas de los distintos sectores económicos de la ciudad de Manizales. Seleccionan prácticas universales de ges-	Colombia

CITA	TÍTULO	CONTRIBUCIÓN	PAÍS
	pequeñas empresas	ción humana: provisión de personal, planes de carrera, formación, compensación y evaluación de desempeño.	
Gómez, C. y López, S. (2010)	La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira	Este estudio presenta la relación entre la estrategia y las prácticas de gestión humana de algunas empresas comerciales de la ciudad de Pereira, con base en lo que la OIT considera como buenas prácticas (trabajo decente).	Colombia
Parra, C. (2011)	Asociaciones entre la práctica de formación y el desempeño organizacional. Un estudio de caso en las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá	Establece la asociación entre la práctica de recursos humanos de formación y el desempeño de las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá.	Colombia

Satish et al. (1994), Cardon y Stevens (2004) dicen que los estudios empíricos muestran que las prácticas de recursos humanos en diferentes sectores y de pequeñas empresas son similares, pero distintas a las de las grandes. Liquidano (2006) encontró que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, la percepción del ser humano como talento clave (enfoque de gestión del conocimiento) se incrementa, así que, las grandes empresas tienen mayor conciencia de la importancia del recurso humano como fuente de ventaja competitiva y como factor clave para el crecimiento de la empresa y el incremento de retornos sobre la inversión.

La evidencia sugiere que la comprensión acerca de los resultados en empresas pequeñas y emergentes es limitada. Kok

y Uhlaner (2001) confirman que en un estudio llevado a cabo por Heneman y Berkley (1999), en 117 compañías de al menos de 100 empleados, la mayoría no cuenta con departamento de gestión de recursos humanos (85 empresas). Usualmente, en la práctica, otras áreas como la financiera, de producción y marketing son preferidas sobre el área de gestión humana (Satish et al., 1994). El hecho de no poseer *staff* de recursos humanos, hace que las pequeñas empresas estén mal informadas acerca del impacto de las prácticas de gestión humana en el desempeño (De Grip y Sieben, 2005).

Las prácticas de recursos humanos en pequeñas empresas son informales y más flexibles comparadas con las grandes,

usualmente se usan para monitoreo y control en lugar de propósitos de desarrollo (Mayson y Barret, 2006). Marlow (2006) concluye que las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas son deficientes, la pobreza en la teorización lleva a la construcción de conceptos difusos, que son difíciles de llevar a la práctica. Las nuevas y pequeñas empresas pueden tener mayor dificultad para reclutar y retener trabajadores debido a la falta de políticas y sistemas de gestión humana. (Cardon y Stevens, 2004)

Kidwell, Hoy y Ibarreche (2012) exploran el desarrollo de prácticas de gestión humana en las empresas familiares operadas por hispanos en Estados Unidos, destacando la importancia que, en términos económicos, estas tienen para ese país. Las empresas familiares tradicionalmente quedan a la zaga de las empresas no familiares en la ejecución formal de gestión humana. En China, la realidad es similar, los pequeños empresarios tampoco cuentan con sistemas de recursos humanos, se basan en su experiencia personal, la realidad de la empresa y el marco proporcionado por la ley laboral (Xiaohyun y Kun, 2009).

Wood (2004) analiza prácticas de gestión humana en Brasil, situando las empresas y las prácticas de acuerdo con el concepto de centro-periferia. En el centro, las grandes organizaciones con prácticas avanzadas, aunque muchas de ellas todavía no han alcanzado un nivel adecuado de alineamiento entre la

estrategia de gestión humana y la de la empresa y entre sus sistemas internos de recursos humanos. Alejándose del centro se encuentran las organizaciones medianas y pequeñas con realidades distintas, la mayor parte operan con tecnología desfasada y métodos anticuados, algunas en condiciones infrahumanas, con largas jornadas de trabajo y salarios reducidos.

Cabe anotar que Mayson y Barret (2006) destacan que hay similitudes en las prácticas de gestión humana en pequeñas y grandes empresas que hacen uso de herramientas como la gestión de la calidad (TQM) y el justo a tiempo (JI), pues su aplicación hace que las pequeñas empresas estén forzadas a prestar atención a las prácticas de recursos humanos. En este contexto, también, hay incremento de estandarización y documentación de las prácticas de gestión humana (Kotey y Slade, 2005), entonces en pequeñas empresas hay una diferencia significativa entre las que tienen y no tienen sistemas como TQM (Renuka y Venkateshwara).

Se debe recordar que además del tamaño, otros factores influyen y son predictores de las prácticas de gestión humana, como variables del contexto organizacional: tamaño de la compañía, estrategia, tecnología, cultura y medio ambiente (otras organizaciones e instituciones), por ejemplo, en las empresas chinas, aunque el conocimiento occidental está presente, muchas de las prácticas son desarrolladas por los

propietarios, basados en características de su cultura (Xiaohyun y Kun, 2009). En el mismo sentido, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) dicen que la gestión humana es más que un instrumento, aunque se centre en prácticas, pues conjuga factores adicionales que inciden en su concepción, filosofía y prácticas como las características sociales, políticas, económicas en un momento histórico, concepción acerca del ser humano y del trabajo, formas de organización del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. Así que es importante anotar que las prácticas de gestión humana se deben estudiar teniendo en cuenta los factores que pueden alterar la percepción y actitudes de los actores laborales empleadores y trabajadores.

Esta concepción aporta una visión más amplia y sistémica de lo que es la gestión humana y de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de aplicar prácticas de gestión humana en las empresas. Aquí se visiona una persona, que se encuentra inmersa en un momento histórico específico con una cultura y motivaciones específicas y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras.

En el caso de Colombia, Malaver (2004) señala que la investigación en gestión en el país, es reducida e incipiente, hay vacíos en algunos temas y en la respuesta a las necesidades de regiones y empresas. En el área de gestión humana,

al parecer, la realidad es más difícil. Calderón (2008) es tal vez quien más ha trabajado sobre el tema en el país, y menciona que las investigaciones desarrolladas en Colombia acerca de las prácticas de gestión humana son escasas.

Para los pequeños empresarios, las prácticas de gestión humana carecen de visión estratégica y tienen un sentido puramente operativo, (Gómez y López, 2010), lo cual, también está presente en la mediana empresa (Calderón et al., 2004). Ocurre que si las pequeñas empresas no han pensado en su plataforma estratégica, mucho menos tendrán en cuenta que la gestión estratégica del recurso humano debe estar alineada con la estrategia organizacional.

En la mediana empresa existe poco desarrollo de las prácticas de gestión humana (Pricewaterhouse, 2002), al parecer no hay una correlación entre el estilo estratégico y las prácticas de gestión humana. En los estudios de Aon Consulting (2002), Corpes (1995) y Calderón (2003), solo el 43 % de las empresas cuenta con un proceso formal de planeación estratégica de recursos humanos, mientras que esta condición sí existe en las grandes empresas, (Calderón et al., 2004). De la misma manera, Gómez y López (2010) mencionan que el componente estratégico solamente se presenta en las empresas con mayor número de empleados que tienen formuladas misión, visión, políticas de calidad, principios y valores.

En las pequeñas empresas es evidente la ausencia de un área especializada de gestión humana, se observa mayor interés por aspectos productivos financieros y comerciales, (Caderón y Álvarez, 2006). Se encontró que el área de recursos humanos es la que en menos proporción está presente dentro de las estructuras organizacionales (Jaramillo, 2005).

Los directivos de pequeñas y medianas empresas consideran que el recurso humano es clave para el éxito, sin embargo, se verificó que hay incoherencias en sus afirmaciones y las prácticas reales, pues en las pequeñas empresas el trabajador es un factor clave para aumentar ventas y productividad, pero no es objeto de inversión (Gómez y López, 2010).

La primera conclusión es que las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas de distintos países son muy similares y, comparadas con el caso colombiano, tampoco difieren sustancialmente, pues presentan los mismos vacíos. En general, las pequeñas empresas no tienen prácticas formales de recursos humanos, las funciones de recursos humanos se hacen intuitivamente de acuerdo con el conocimiento y las decisiones que toma el empresario o el gerente de la empresa.

En las grandes empresas, comparadas con las pequeñas, el recurso humano cuenta con mayor reconocimiento como fuente de ventaja competitiva, así que son

conscientes de la importancia de su gestión, llevándolas a tener unidades especializadas en la gestión de su recurso humano, mientras que las pequeñas raramente ven a las personas como fuente de valor, de esta manera, no es importante diferenciar la función en la empresa. Debido a la informalidad de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas, les es imposible conocer y mucho menos medir el impacto de las mismas en el desempeño de la organización.

En las pequeñas empresas, las prácticas de gestión humana generalmente se usan como instrumento de control y no como un factor que incide directamente en el desarrollo de la organización. Debido a sus deficientes prácticas y recursos limitados, les es casi imposible acceder y retener recurso humano «valioso»; adicionalmente, la inexistencia de los elementos básicos de plataforma estratégica, en las pequeñas empresas, impide la planeación de recursos humanos, lo que genera desconexión entre las intuitivas prácticas de gestión humana y los objetivos del empresario. En seguida se avalúan las principales prácticas de gestión humana.

### **Descripción y análisis de cargos**

Un cargo describe las actividades, responsabilidades y deberes desempeñados por una persona. Ocupa cierta posición en el organigrama que define su nivel jerárquico, la subordinación y la división a la que pertenece (Chiavenato, 2002).

La descripción y análisis del cargo relaciona deberes, funciones, actividades y responsabilidades, además define las especificaciones del cargo, es decir, lo que se requiere de la persona que lo ocupará, en términos de conocimientos, habilidades, capacidades y competencias para desempeñarlo adecuadamente.

Para contrastar lo que ocurre en las organizaciones pequeñas con esta práctica de gestión humana y el cómo debería ser, se revisa el caso de las pymes de éxito españolas, en las cuales Carrasco, et al. (2007), descubren que la organización de las tareas se realiza de manera formal, los puestos de trabajo y la planificación de las tareas están orientados a medio y largo plazo, existe una lista detallada de las tareas que se deben desarrollar en cada puesto, con procedimientos predeterminados. Los trabajadores deben actuar con autonomía ante los problemas, participan en la toma de decisiones de la empresa y se fomenta la comunicación entre los empleados. Estas son condiciones necesarias para lograr organizaciones que aprenden, y, al parecer, en las pequeñas y medianas empresas españolas, analizadas en este estudio específico, se están aplicando; variable que, entre otras, condiciona el éxito de la organización.

La descripción de cargos en las pequeñas empresas es vago, probablemente debido a que el trabajo cambia y los empleados crean sus propios cargos (Kotey y Slade, 2005). Los empleados en las pequeñas empresas, a diferencia de las grandes, a menudo, ejecutan gran variedad de tareas

(Kok y Uhlaner, 2001). En este punto cabe resaltar el caso del Reino Unido, en donde no se encuentra evidencia de análisis de cargos en las pequeñas empresas, pues los gerentes perciben esta práctica como muy rígida (Kotey y Slade, 2005, citando a Carroll, 1999). En muchos casos, empleadores y empleados ignoran sus roles, derechos y obligaciones.

La documentación de procedimientos y políticas de recursos humanos se incrementan con el tamaño de la empresa, y la introducción de prácticas de estandarización (TQM) puede inducir al establecimiento y documentación de políticas de gestión humana, en las pequeñas (Kotey, B. y Slade, 2005). En las pequeñas empresas, normalmente el gerente-empresario reduce la necesidad de documentación detallada de cargos, pues él indica que tareas deben realizar lo empleados.

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

### **Reclutamiento**

El reclutamiento consiste en atraer candidatos de los cuales posteriormente

será seleccionado uno para cubrir el puesto (Alles, 2006). La primera fuente debería ser la organización (reclutamiento interno), y una vez agotado este recurso, debe recurrirse al mercado (reclutamiento externo).

Satish et al. (1994) aseguran que el reclutamiento, motivación y retención de empleados es uno de los más grandes problemas de las pequeñas empresas. Aunque los pequeños negocios no tienen departamento de recursos humanos formales, todos tienen reclutamiento y políticas de recursos humanos, pero estas están implícitas (Cardon et al., 2004). Las pequeñas empresas pueden tener mayor dificultad para reclutar trabajadores, debido a la falta de políticas y sistemas de gestión humana.

Las empresas que tienen menos de veinte empleados usan prácticas ad hoc o prácticas confusas y tienen dificultades por la falta de trabajadores calificados, lo que amenaza no solo sus planes de crecimiento y expansión sino también su supervivencia. (Cardon y Stevens, 2004).

Los costos en contratación de profesionales en gestión humana son prohibitivos para las pequeñas empresas, así que son responsabilidad de los gerentes generales. Las prácticas de reclutamiento se incrementan con el tamaño de la empresa: las grandes empresas recurren a agencias de empleo gubernamentales, avisos en periódicos y reclutamiento en universidades (Kote y Slade, 2005). Estudios comparativos entre pequeñas y grandes

empresas indican que el reclutamiento en las pequeñas involucra el uso de recursos que son convenientes, no costosos y controlables directamente por la compañía, como referencias de empleados y anuncios en periódicos (Cardon y Stevens, 2004).

Las medianas y pequeñas empresas (también las microempresas) usan fuentes informales como familiares y amigos (Kote y Slade, 2005). Kok y Uhlaner (2001) también encontraron evidencia en este sentido, el reclutamiento es informal, centrado en familiares inmediatos y amigos para el caso de las empresas con menos trabajadores (de 10 a 40). La pequeñas firmas no hacen mucho uso de recursos externos para reclutamiento, como agencias de empleo o instituciones de educación (Satish et al., 1994).

En China, el mercado laboral ha llegado a ser muy competitivo, lo que ha cambiado el reclutamiento y retención de trabajadores calificados. Las pequeñas empresas tienen una desventaja significativa en la posición competitiva. Muchas compañías están tratando de aprender de sus contrapartes occidentales, sin embargo implementar prácticas de alto desempeño es un gran desafío, consume tiempo y requiere capacidades sustanciales en gestión humana, capacidades que las pequeñas empresas no poseen (Xiaohyun et al., 2009).

En Colombia, al igual que en otros países, en las pequeñas empresas generalmente las prácticas de reclutamiento son implícitas e informales. El medio de

reclutamiento externo más utilizado es la referencia que hacen los empleados (Calderón, 2006; Jaramillo, 2005). Otro problema en reclutamiento, es que en las vacantes se pueden presentar muchos aspirantes que no reúnen los requisitos, situación que incrementa los costos en la selección (Calderón, 2007).

### **Selección**

Actividad de clasificación donde se escogen aquellos candidatos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo. Su objetivo principal es cubrir la posición con quien más se adecúe a los requerimientos previamente definidos (Alles, 2006). En la literatura, muchos argumentos encuentran que hay relación positiva entre prácticas de recursos humanos y el nivel de productividad de las inversiones en la fuerza de trabajo, pueden incrementar la productividad de los trabajadores, la motivación de los trabajadores y el logro de sus tareas, incrementan la satisfacción en el trabajo y reducen costos de reclutamiento y selección (De Grip et al., 2005).

La selección en pequeñas empresas se basa generalmente en la experiencia y requerimiento de educación (Cardon y Stevens, 2004), casi no se efectúan pruebas técnicas y se hacen entrevistas informales (Kotey y Slade, 2005); en contraste, en las pymes de éxito españolas, los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos, en la contratación prima la experiencia y adecuación al puesto del candidato, el

ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes y se prefieren los contratos indefinidos (Carrasco et al., 2007).

En Colombia, en las pequeñas empresas predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, poco se acude a pruebas técnicas. Los criterios socioculturales prevalecen sobre criterios técnicos a la hora de vincular a una persona. La intuición es un factor al que los directivos o encargados de las áreas acuden con mucha frecuencia (Calderón, 2006; y Jaramillo, 2005).

En las medianas empresas se tiene en cuenta el análisis de la hoja de vida, las entrevistas, las pruebas técnicas y la verificación de referencias (Jaramillo, 2005). Solo algunas medianas realizan pruebas psicológicas y visitas domiciliarias, en este mismo sentido, Calderón (2006) asegura que solo en algunas se lleva a cabo el proceso técnico completo (pruebas de conocimientos, entrevistas, revisión de hoja de vida, pruebas psicotécnicas, visitas domiciliarias); las entrevistas, las realizan generalmente el gerente o propietario o el jefe inmediato, son muy informales y se dirigen a constatar la información de la hoja de vida, conocer aspectos de la vida familiar y determinar las actitudes frente al trabajo y a la posibilidad de adaptación a la cultura del grupo.

### **Formación**

La formación y entrenamiento es un medio para apalancar el desempeño en

el cargo, es el proceso mediante el cual una persona se prepara para desempeñarse en el trabajo (Chiavenato, 2002). Se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan agregar valor a la empresa. Es una práctica de gestión humana fundamental para el aprendizaje de las empresas.

Numerosos trabajos indican que las políticas de recursos humanos no son ajenas a los resultados de las empresas. Estos trabajos establecen como superiores una serie de prácticas conocidas como de alto rendimiento o de alta implicación y participación de los trabajadores, preocupación por su formación y cuidado de los procesos de selección frente a aquellas prácticas tradicionales que buscan controlar a los trabajadores para que estos desarrollen ciertos comportamientos definidos con exactitud previamente (Bayo et al., 2002). Parra (2011) demuestra empíricamente que existe una fuerte asociación entre la práctica de formación del recurso humano y el desempeño organizacional, que depende del enfoque estratégico de la formación dentro de las organizaciones.

El entrenamiento en las pequeñas empresas, es informal y se efectúa en el trabajo, es decir, mientras las personas realizan sus funciones. Raramente llevan un análisis de necesidades de formación. La formación es percibida como un lujo y un costo en tiempo productivo. En muchas pequeñas empresas los

propietarios-gerentes desarrollan o supervisan directamente muchas actividades, se hacen directamente responsables del entrenamiento y formación e indican a los empleados cuáles son sus métodos preferidos, cómo se hacen las cosas (Kote y Slade, 2004; Kok y Uhlaner, 2010).

En la misma línea, Cardon y Stevens (2004) revelan que en las pequeñas empresas, la formación no es estructurada y se dan instrucciones informales. La socialización organizacional y el aprendizaje por medio del trabajo, a menudo, son vistos como sustitutos de procesos de entrenamiento formal. Se destaca también, que los sistemas formales y prácticas más típicas se dan en las grandes organizaciones, de hecho la Bureau of Labor Statistics (Estados Unidos) reporta que más del 70 % del aprendizaje en los sitios de trabajo es no formal.

Kok y Uhlaner (2010), citando a Hendry (1991), dicen que los propietarios de las pequeñas compañías ven la formación como una práctica para desempeño de trabajo inmediato y como un lujo que debe ser proveído solo si la empresa está teniendo grandes ganancias. En las pequeñas, medianas y microempresas predomina la observación y corrección del desempeño en el trabajo y la poca atención en la formación.

Kotey y Slade, (2005) encontraron que prácticas como entrevistas, revisión de hojas de vida, competencias y uso de

referencias, se incrementan con el tamaño de la empresas, estos métodos son menos aplicados en la pequeñas empresas, las cuales se centran en la investigación sobre empleos previos.

Las empresas colombianas que aplican entrenamiento y capacitación lo hacen de manera informal, con bajos niveles de planificación y organización (Jaramillo, 2005). Se invierte poco en formación, aunque en las empresas industriales se invierte más que en las comerciales. Las empresas esperan que el trabajador venga con los conocimientos requeridos. El entrenamiento es el elemento más importante en la formación, posiblemente porque no se establecen necesidades de formación, para formular planes. Esta práctica se realiza de manera intuitiva, dependiendo de las necesidades actuales de las empresas y en algunos casos sobre la marcha, por ensayo y error (Calderón, 2006). La capacitación generalmente está enfocada hacia aspectos técnicos y operativos (entrenamiento) que tengan pertinencia para el cargo (Parra, 2011).

En pymes de éxito españolas, la empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua, la formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras, trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia y orientación al trabajo en grupo. Las empresas hacen uso de la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia, y los empleados participan en las decisiones sobre la formación que recibirán (Carrasco et al., 2007).

### **Plan de carrera**

El plan de carrera consiste en las posibilidades que tiene el empleado de una empresa de ascender y cambiar de cargo. Infortunadamente, las pequeñas empresas presentan opciones muy limitadas de crecimiento profesional para sus trabajadores, debido a su tamaño.

En las pymes de éxito españolas, la empresa tiene diseñados planes de carrera, ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales, las promociones se basan en criterios cualitativos como apertura a los cambios, flexibilidad y capacidad de innovación, entre otros. A los empleados se les informa de sus expectativas de carrera y se les hace responsables del desarrollo de sus competencias (Carrasco et al., 2007).

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

## Compensación

La compensación es un tópico de particular importancia porque tiene efectos significativos en el reclutamiento y retención de personal en pequeñas empresas, si estas no tienen la habilidad para atraer, motivar y retener competencias y conocimiento crítico-destrezas que necesitan para operar efectivamente- (Cardon y Stevens, 2004; y Mayson y Barret, 2006), no tendrán gran oportunidad de crecimiento.

La compensación basada en criterios de equidad externa e interna es un requisito mínimo para lograr incorporar personal capacitado en una organización; por otro lado, el seguimiento del desempeño individual, de grupo, organizacional y las decisiones que se tomen a partir del mismo (asignación de tareas, promoción en la carrera, reconocimiento monetario o no monetario), tienen incidencia directa sobre la motivación y retención de los funcionarios (Bid, 2004).

La compensación debe estar relacionada con todos los subsistemas de recursos humanos y es crucial el tema de la formación. Si una adecuada práctica de formación redundante en una mayor productividad del trabajador (De Grip y Sieben, 2005), esto debería tener un vínculo con el salario, sin embargo, contrario a lo que indica la visión neoclásica del mercado laboral, el nivel de salarios no es una medida directa de la productividad del trabajador, pues este mercado se caracteriza por la

competencia imperfecta y los estudios empíricos demuestran que, efectivamente, el incremento en la productividad debido a la experiencia y formación no son indicadores de los salarios que ganan los empleados.

Las prácticas de compensación en las pequeñas empresas son a menudo descoordinadas, ad hoc, lo que puede complicar la implementación e impacto en el comportamiento de los trabajadores (Cardon y Stevens, 2004). Ya se mencionó que las empresas no retribuyen a los empleados de acuerdo con sus contribuciones a la productividad de la empresa, en realidad, los salarios están únicamente basados en escalas salariales institucionalizadas, negociación individual y entrevistas anuales de desempeño.

En cuanto al vínculo entre reclutamiento, selección y compensaciones, Satish et al. (1994) aducen que las políticas de compensación de las pequeñas empresas, deben reforzar la importancia de las habilidades requeridas.

Las pequeñas empresas no pueden competir con las grandes, en lo que se refiere a nivel de salarios, pues las grandes tienen la posibilidad de atraer trabajadores más calificados. En este sentido, Mayson y Barret (2006) proponen que la pequeña empresa debe hacer gran énfasis en las recompensas intrínsecas.

En cuanto a las prácticas de compensación en Colombia, Calderón (2006) anota que

pocas empresas tienen establecidos mecanismos de reconocimiento como premios, diplomas, mención pública, fiestas, paseos y celebraciones. Con relación al plan de incentivos, se encontró que alrededor de la mitad de las empresas lo aplican por medio de la bonificación por cumplimiento de metas (Jaramillo, 2005).

Las prácticas de compensación son las menos estructuradas. Las pequeñas empresas se limitan a cumplir con la legislación laboral, no tienen en cuenta factores importantes como motivación y productividad. Generalmente, los criterios para determinar salarios son la antigüedad y el salario promedio para el mismo oficio o cargo en el respectivo sector o actividad (Calderón, 2006), entonces, nuevamente como en otras prácticas, la intuición y el criterio gerencial, determinan los salarios. Hasta ahora no se ha concebido la compensación como una variable estratégica de gestión humana (Calderón et al., 2004).

En las pymes de éxito españolas, se retribuye por encima de la media del mercado, el salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado, la retribución es variable, la empresa utiliza incentivos que se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo y son a largo plazo. La empresa también ofrece recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios; al trabajador se le permite participar en la fijación de los componentes de su salario

y los incrementos se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades (Carrasco et al., 2007).

### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un subsistema de gestión humana que en forma sistemática valora el desempeño y comportamientos de los empleados o colaboradores en su cargo. Cardon y Stevens (2004) revelan que en las pequeñas empresas la evaluación del desempeño raramente está formalizada.

En las pequeñas empresas, esta práctica está asociada a la detección de dificultades en el trabajo, y, en casos excepcionales, a la búsqueda de fortalezas. Se utiliza poco para retroalimentar al trabajador, programar capacitación y mejorar los procesos o realizar promociones. Al igual que en las otras prácticas, hay un predominio de criterios subjetivos e intuitivos para hacer la evaluación del desempeño (Calderón y Álvarez, 2006).

En las pymes de éxito españolas, la evaluación del desempeño se realiza de forma habitual y periódica, centrada en cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes, se enfocan en los grupos de trabajo, basados en resultados a medio y largo plazo y en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional. Los empleados participan en su evaluación y son informados de los resultados de la misma (Carrasco et al., 2007).

La realidad, con respecto a las prácticas de gestión humana, en las empresas del sector público no es distinta, en un estudio realizado por el BID (2004), acerca de las prácticas de gestión humana en los gobiernos centrales de 18 países latinoamericanos, se encontró que se alejan notablemente de las mejores prácticas. El reclutamiento, la selección y la movilidad son bastante bajos, la desvinculación se debe a jubilaciones, renuncias extraordinarias o programas de

retiro voluntario. En casi todos los países, los intentos por implementar concurso o mérito no ha sido muy exitoso, debido a la existencia de sistemas clientelistas con despidos por causa políticas. En general, se presenta una baja articulación entre los mecanismos de avance y la gestión del rendimiento del personal. Hay politización en las decisiones de promoción, criterios basados en la antigüedad.

**Cuadro 2.** Comparativo prácticas de gestión humana en pequeñas y grandes empresas

<b>Grandes empresas</b>	<b>Pequeñas empresas</b>
Reconocimiento del recurso humano como fuente de ventaja competitiva.	No se reconoce el recurso humano como fuente de ventaja competitiva.
Cuentan con unidad especializada en la gestión de recursos humanos.	Raramente tienen unidad de recursos humanos especializada.
Están informadas acerca del impacto de las prácticas de gestión humana en el desempeño.	Desconocen la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización.
En general, todas las prácticas de gestión humana están formalizadas y documentadas.	Prácticas de recursos humanos informales, flexibles, no estandarizadas ni documentadas.
Las prácticas de gestión humana tienen propósitos de desarrollo.	Prácticas de gestión humana son usadas principalmente para monitoreo y control.
Prácticas de gestión humana basadas en conocimiento técnico.	Prácticas de gestión humana basadas en la experiencia personal del empresario
Cuentan con plataforma estratégica y en numerosos casos la estrategia de recursos humanos está alineada con la estrategia corporativa.	Carecen de visión estratégica, no hay planeación estratégica de recursos humanos.
Tienen sistemas de gestión humana formales que les permiten reclutar y mantener trabajadores altamente calificados.	Dificultad de reclutar y retener trabajadores por falta de políticas y sistemas de gestión humana.
Descripción y análisis de cargos realizada técnicamente y documentada.	Vaga descripción de cargos, las actividades son flexibles, dependen de las necesidades específicas del momento.

<b>Grades empresas</b>	<b>Pequeñas empresas</b>
Mayor conocimiento de los trabajadores, de sus funciones, obligaciones y derechos.	Generalmente los trabajadores ignoran sus roles, derechos y obligaciones.
Procesos documentados.	Poca documentación de procesos, el empresario indica qué se debe hacer, quién y cómo.
En reclutamiento recurren a medios formales como bolsas de empleo, periódicos, revistas, universidades, etc.	El reclutamiento de personal es informal, la principal fuente es la recomendación de empleados, amigos y familiares.
La selección se realiza con criterios técnicos.	En la selección de personal prevalecen criterios socioculturales e intuitivos.
La formación es planificada, formal, según los requerimientos futuros.	La formación se hace sobre la marcha, en el desarrollo del trabajo, no es estructurada y
La formación es percibida como una inversión, que debe generar retornos.	por lo tanto no tiene en cuenta el futuro. La formación es percibida como un costo que disminuye el tiempo productivo.
En cuanto a plan de carrera, por su tamaño, presenta opciones para el desarrollo profesional de los trabajadores. Las promociones se realizan con criterios técnicos y cualitativos.	Presentan opciones limitadas para el crecimiento profesional de las personas. En caso de promociones, generalmente priman criterios de decisión socioculturales e intuitivos. No existen planes de carrera formalmente establecidos.
Las compensaciones son determinadas técnicamente. Existen beneficios monetarios y no monetarios adicionales, tienen en cuenta variables como la motivación.	Escalas salariales basadas en negociación individual. Los beneficios, en el mejor de los casos, cumplen con las normas laborales. Por limitaciones económicas no pueden atraer personal altamente calificado. En la remuneración prima la intuición y criterio gerencial.
La evaluación del desempeño es técnica, permanente y busca mejorar la efectividad de la empresa.	La evaluación del desempeño se realiza con criterios subjetivos, y generalmente, si existe, se usa para detectar dificultades y como medio de control, no hay retroalimentación a los trabajadores y se desconocen usos como planificación de capacitación, promociones, etc.

Fuente: elaboración de la Autora.

## CONCLUSIONES

En las últimas décadas se ha dado gran importancia al recurso humano como eje del crecimiento económico, las corrientes

de gestión de organizaciones también lo reconocen, por eso existe numerosa literatura acerca de la gestión humana en las organizaciones de negocios, que, en su gran mayoría, está dirigida a

estudiar la gestión humana en las grandes empresas, incluso los libros de texto de gestión humana usados en las universidades, también se orientan a las grandes empresas.

En la gerencia de recursos humanos, las corrientes que más han tomado fuerza son la gestión de conocimiento y la gestión por competencias, y hoy pueden ser modelos a seguir por las pequeñas empresas.

Las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas son deficientes, por eso es importante promover estudios empíricos que permitan conocer sus particularidades para generar estrategias de gestión humana acordes con sus necesidades y condiciones. Adicionalmente hay pobreza teórica, es necesario construir teoría a partir de investigación inductiva que permita proponer marcos de referencia, en gestión humana, para las pequeñas empresas.

Con la revisión de la literatura acerca de las prácticas de gestión humana en pequeñas organizaciones, se encontró que existe poca literatura y estudios empíricos en el tema. Algunos autores hacen un llamado a incrementar las investigaciones y a preguntarse si las prácticas de gestión humana implementadas en las grandes empresas pueden ser aplicadas con éxito a las pequeñas. Aunque la primera conclusión es que no ha funcionado extender las prácticas de gestión humana de las grandes a las pequeñas empresas, en su lugar se deben desarrollar teorías

específicas para las pequeñas y centrarse en las múltiples características no solo de las empresas sino también de sus empleados.

En los artículos orientados a descubrir cuáles y cómo son las prácticas de gestión humana en las pequeñas organizaciones, se encontró que estas son distintas a las aplicadas en las grandes, tienen escenarios diferentes donde, para las pequeñas, los recursos limitados y el desconocimiento acerca de la potencialidad que tiene el recurso humano para generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas, las deja a la zaga sin posibilidades de crecimiento y desarrollo; adicionalmente, en las pequeñas empresas, otros aspectos de producción, finanzas y mercado tienen mayor relevancia que el de recursos humanos.

La gestión eficaz de los recursos humanos es uno de los problemas más cruciales que enfrentan las empresas pequeñas. En los países estudiados, incluyendo a Colombia, la mayoría no cuenta con área de gestión humana, por eso tienen prácticas informales, flexibles y deficientes orientadas por la intuición del propietario, quien tiene el rol de gerente. No están alineadas con la estrategia organizacional, e incluso el componente estratégico sólo se encuentra en las empresas de mayor tamaño.

Las prácticas de gestión humana, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, formación, carrera, evaluación del desempeño y

compensación, muestran el mismo comportamiento y características en las pequeñas empresas de varios países, ordenadas por criterios culturales más que técnicos, y orientadas con una actitud reactiva y sin planificación. En este contexto, es de gran importancia avanzar

en la investigación de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas, las cuales en todos los países del mundo constituyen el grueso de la estructura productiva, para así proponer modelos o prácticas que se adecuen al contexto de las mismas.

## Referencias bibliográficas

1. Aktouf, O. (2004). *La estrategia del avestruz post-globalización, management y racionalidad económica*. Colombia: Talleres de Artes Gráficas del Valle.
2. Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
3. AON Consulting (2002). *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia*. Bogotá: AON Consulting.
4. Arumugam, V. y Mojtahedzadeh, R. (2011). The Impact of Human Resource Management Practices on Financial Performance of Malaysian Industries. *International Research Journal of Finance and Economics*, 80, 49-54.
5. Altinay, L., Altinay, E. y Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *The Service Industries Journal*, 28, 919-937.
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
7. Bayo, A., Merino, J. y Cerio, D. (2002). *Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española*. Departamento de Gestión de Empresas Universidad Pública de Navarra. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265965>
8. Becker, S. G. (1983). *El capital humano*. Madrid: Alianza.
9. BID. (2004). Lacoviello, M. y Zuvanic, L. *Desarrollo e integración de la gestión de RH en los estados latinoamericanos*. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-37272006000100002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-37272006000100002&script=sci_arttext&tlng=en)
10. Calderón, G., Montes, A. y Tobón, M. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa, la experiencia de las empresas de Manizales Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 40 (136), 9-25.
11. Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las

- organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19 (32), 225-254.
12. Calderón, G, y Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad Eafit*, 42 (142), 26-45.
  13. Calderón, G, Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23 (103), 39-64.
  14. Cardon, M. y Stevens C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14, 295-323.
  15. Cano, C. y Céspedes, J. (2003). Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Centro Internacional de Investigación e Información sobre Economía Pública Social y Cooperativa*, 46, 63-94.
  16. Carrasco, A. y Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 20-34.
  17. Castellanos, O. (2006) Bases conceptuales e impacto de la implementación de competencias laborales en la relación individuo organización. *Cuadernos de Administración*, 19, 81-101.
  18. Céspedes J., Jerez, P. y Valle, R. (2005). Las prácticas de RH de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas Madrid España*, 24, 29-55.
  19. Castells, M. (2001). *La era de la información: economía, sociedad y cultura Vol. II: El poder de la identidad*. Madrid: Siglo Veintiuno.
  20. Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
  21. Corpes de Occidente. (1995). *Estudios de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira: Corpes.
  22. De Grip, A. y Sieben, I. (2005). The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. *Applied Economics*, 37, 1047-1054.
  23. Dessler G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
  24. Dessler G. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
  25. Dolan, S. (2002). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: Mc Graw Hill.
  26. Druker, P. (1999). Más allá de la revolución informática. *El Malpensante*, 19, 10-24.

27. Gómez, C. y López, S. (2010) La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira. *UCPR Pereira*, 29-45.
28. Hayek, F. (1999). *El uso del conocimiento en la sociedad. Cuadernos de Economía*, 30, 330-345.
29. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-669.
30. Huselid, M. y Becker, B. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resources firm performance link. *Industrial Relations*, 35 (3), 400-422.
31. Huselid, M. (2003). Editor's note: Special issue on small and medium sized enterprises: A call for more research. *Human Resource Management*, 42, (297).
32. Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 18, 103-137.
33. Kaplan y Norton. (2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
34. Kidwell, R., Hoy, F. y Ibarreche, S. (2012). "Ethnic" family business or just family business? Human resource practices in the ethnic family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 12-17.
35. Kok, J. y Uhlaner, L. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17, 273-291.
36. Kotey, B. y Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firm. *Journal of Small Business Management*, 43, 16-40.
37. Liquidano, M. (2006). La gestión de recursos humanos en empresas de Aguascalientes. *Ciencia y tecnología*, 31, 22-27.
38. Liquidano, M. (2009). Las prácticas compartidas de administración de recursos humanos en pymes de servicios de Ixtapa Zihuatanejo. *Ciencia y Tecnología*, 37, 5-12.
39. Liu, Y., Cobs, J. y Ketchen, D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. Kelley School of Business, Indiana University. *Horizons*, 50, 503-511.
40. Mayson, S. y Barret, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.
41. Malaver, F. y Vargas, M. (2004). Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 17, (28), 9-42.
42. Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: a contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16, 467- 477.

43. Melian, S. y Verano, D. (2008). Estilos de dirección de RRHH dentro de las empresas: una cuestión de intensidad en la DRRHH. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas Madrid España*, 36, 151-192.
44. Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la em-presa y formación profesional*. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/iberfop01.htm>
45. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. New York: Oxford University Press.
46. Mayson, S. y Barret, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.
47. Parra, C. (2011). *Asociaciones entre la práctica de formación y el desempeño organizacional. Un estudio de caso en las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá*. Tesis Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
48. Ordiz, F. y Avella, C. (2002). Gestión estratégica de recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, (3), 59-78
49. Porter, M. y Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 16, 5-16.
50. Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-89.
51. Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
52. Price Waterhouse Coopers (2002). *Global Human Capital Survey: informe de avance para Colombia: mejores prácticas RH-2002*. Bogotá: Autores.
53. Renuka, S. y Venkateshwara, V. (2006). A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification. *Singapore Management Review*, 28, (1), 42 - 61.
54. Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24, (107), 137-159.
55. Salgado, E. (2006). *Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia*. Monografías de Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
56. Satish P. Deshpande y Damodar Y. (1994). *HRM Practices y large and small manufacturing firm: a comparative study*. Recuperado de <http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=500273206>
57. Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
58. Sen, A. (2004). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de Economía*, XVII (29).

59. Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. S.l.: Granica.
60. Stiglitz, J. (2002). El empleo, la justicia social y el bienestar de la sociedad. *Revista Internacional del Trabajo*, 121 (1-2). Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/revue/download/pdf/stiglitz.pdf>
61. Stone, D., Eugene, F., Romero, A., Kimberly, M. y Lukaszewsky, B. The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17, 152-165.
62. Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne, F. (1990). *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid: Prentice Hall.
63. Toffler, A. (1990). *El cambio de poder*. Barcelona: Plaza y Janés.
64. Ulrich, D. (1986). *OASIS: an empirical study of strategy, organization, and HRM*. Paper en Academy of Management.
65. Ulrich, D., Jick, T. y von Glinow, M. (1993). High-impact learning: building and fusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 52-66.
66. Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36 (3), 303-320.
67. Urbano, D., Toledano, N. y Ribeiro, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs. *Universia Business Review*, 116-130.
68. Wang, X. y Quiao, K. (2009). *The human resource management practices in small private firms in China*. University of Manitoba y Dalian University of Technology, China. Recuperado de [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
69. Wood, T. (2004). Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones e hibridismo. *Revista Latinoamericana de Administración, Bogotá*, 33.