

1-1-2015

La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes

Luz Amparo Rocha
Universidad de La Salle, Bogotá

Eva Paola Rodríguez Martínez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Rocha, L. A., & Rodríguez Martínez, E. P. (2015). La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/211

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

Autores:

*Luz Amparo Rocha**

*Eva Paola Rodríguez Martínez***

RESUMEN.

Se estudia la importancia y el papel decisivo que cumple la presencia del “área de recursos humanos” en las Pymes. A pesar de lo que revelan las prácticas deficientes de un porcentaje significativo de Pymes en Colombia (30%), este artículo muestra primero las razones que justifican la existencia de esta área. Luego estudia las dificultades que surgen de la ausencia de esta área en una empresa. Finalmente estudia sus funciones específicas, mostrando cómo éstas se entretajan con -y afectan a- todos los niveles de la dinámica empresarial. El artículo busca poner en evidencia tanto las ventajas, en caso de existencia, o los prejuicios, en caso de ausencia, que saca una empresa si cuenta o no con esta área de recursos humanos.

Palabras Clave.

Recursos humanos, pymes, competencias, desempeño, productividad, gestión, organización, competitividad, objetivos, estrategias.

ABSTRACT.

It is studied the importance and the decisive role played by the presence of "the human resources department" in Pymes. Despite poor practices of a significant percentage of Pymes are shown in Colombia (30%), this article first shows the reasons that justify the existence of this department. It then studies the difficulties emerging of the absence of this area in a company. Finally it studies his specific tasks showing how these functions are intertwined and affect all levels of the business dynamics. The article seeks thus to show both the advantages, in case of existence, or prejudice, in case of absence, which draw a company whether it has o does not has a human resources department.

Key Words.

Human Resources, Pymes, competitions, performance, productivity, management, organization, competitiveness, goals, strategies.

*Estudiante de administración de empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Universidad De La Salle, Bogotá, Colombia.

**Estudiante de administración de empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Universidad De La Salle, Bogotá, Colombia.

INTRODUCCIÓN.

En Colombia el papel de los recursos humanos fue considerado por mucho tiempo una tarea administrativa, que servía como base a otras áreas consideradas más importantes para llegar al objetivo empresarial, tales como el mercadeo, las finanzas o la producción. Sin embargo, con el paso del tiempo, esta perspectiva cambió para enfocar la atención en aspectos estratégicos del recurso humano, observando que el aprovechamiento del personal puede crear y ser una ventaja competitiva para la empresa, generando satisfacción por los resultados obtenidos (Sastre y Aguilar, 2003).

Testigos de esta ampliación en la mirada son Calderón, Naranjo y Álvarez (2011), para quienes existen tres grandes enfoques de la gestión humana: *sociológico, humanista y estratégico*, cada uno de los cuales da un valor agregado al factor humano y empresarial. En relación con lo sociológico, se percibe la empresa como un espacio de relaciones sociales, donde la acción que se desarrolla está influenciada por diferentes aspectos culturales que determinan otras formas de gestionar los procesos y el control que se ejerce sobre el factor humano.

En cuanto a la dimensión humanista, la organización debe basarse en principios humanos, para así aportar a la formación integral de las personas. Este enfoque subraya la importancia de humanizar la gestión, lo que implica varios aspectos: la satisfacción y el bienestar de los trabajadores como punto central de una organización productiva; un modelo de liderazgo empresarial que sea capaz de despertar en los empleados un compromiso efectivo con la empresa; una comprensión de la organización como *“un sistema en el que se comparte una misión y una visión, que obran a través de un entramado/red de personas y de relaciones, ofreciendo un servicio de cuidado... y de mejora de la calidad de vida a la sociedad”* (Belda, 2011, p. 19) y una *“dirección por valores”* (Blanchard y O'Connor, 2000), gracias a la cual se trabaja en la organización buscando construir consensos en torno a valores primordiales y se alinean las acciones en dirección a estos valores compartidos.

Desde el enfoque estratégico, la gestión humana se percibe como la capacidad de agregar valor a los productos de la empresa, creando una ventaja competitiva y reconociendo la importancia de las personas, pues gracias a su desempeño es posible incrementar la productividad, basados en estrategias pertinentes y eficaces. La estrategia apunta entonces a determinar lo prioritario para la empresa, llegándose a la conclusión que las personas y sus capacidades

constituye un factor clave –estratégico– sobre el que debe focalizarse la gestión de la dinámica empresarial (Calderón et al., 2011).

Ahora bien, según el criterio de Sastre y Aguilar (2003) se deben considerar las diferentes actividades del área de recursos humanos como parte fundamental de la estrategia empresarial y no como un plan funcional secundario; este cambio de mirada a la gestión se encuentra en la apertura realizada por las grandes organizaciones mundiales, que intentan incursionar en competencias abiertas del mercado actual; esto ha requerido identificar y promover ventajas competitivas que respondan a las exigencias del contexto; justamente es allí donde se busca actualmente tener el conocimiento adecuado de la calidad de la fuerza laboral, junto con una estructuración de los procesos productivos y, no menos importante, una concepción del ser humano como componente vital de las empresas (Díaz, 2009).

Desde este enfoque, se puede decir que actualmente, en las Pymes colombianas, hay una falta de conciencia en los empresarios y directivos con respecto a la importancia que se le debería dar al área de recursos humanos como motor central dentro de la organización; un indicador de esta carencia de conciencia es la existencia de muchos casos de pymes colombianas cuyos resultados acerca de la gestión realizada con el personal no son los más óptimos (Calderón et al., 2011). En las Pymes, la mayoría de veces el director general o algún director funcional es quien está al frente de la gestión del personal, direccionando deficientemente las políticas de gestión que se deben seguir; igualmente, en la parte correspondiente a nómina, seguridad social, entre otras, los que se encargan de estas tareas son frecuentemente personas no idóneas (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2003).

Como resultado de lo anterior, si no se cuenta con un área destinada al recurso humano, se refleja la desorganización, la poca planeación y la falta de orientación clara en los procesos que se realizan para el cumplimiento de los objetivos; sin embargo, algunas empresas medianas han tomado conciencia de esta deficiencia y han iniciado procesos de cambio para afrontar los nuevos retos; otras empresas, por el contrario, siguen aferradas a enfoques puramente operativos y no han dado prioridad al ser humano; los análisis muestran, sin embargo, que las Pymes que cuentan con áreas de gestión humana eficaces internamente, reflejan el éxito a partir del potencial humano, porque dan importancia a la participación de sus colaboradores y generan un ambiente de mayor compromiso y participación (Calderón et. al., 2011).

Indudablemente, entonces, es desarrollando procesos y políticas basadas en el mejoramiento de las relaciones internas, como se puede evidenciar que la influencia de los individuos de la organización constituye un pilar importante en el logro de resultados; éste éxito aparece igualmente ligado a la implementación de procesos eficaces en aspectos como el trabajo en equipo, la participación, el empoderamiento y el uso adecuado de la comunicación. En este sentido, el área de recursos humanos asume como función central la creación de estrategias que se enfoquen en el recurso humano para el logro de la competitividad y el cumplimiento de las expectativas basadas en las necesidades de un mercado cada día más exigente (Sastre et al., 2003).

Para realizar efectivamente estos cambios, se necesita entonces que los directivos adquieran una gran capacidad de liderazgo y de gestión del personal para influir sobre sus subalternos, tal como lo debe mostrar el gerente de talento humano, quien requiere contar con unas competencias orientadas a conducir a la organización en todo sentido, no solo desempeñando la parte operativa del área, sino preparando a su personal para que sea receptivo al cambio y esté dispuesto a ser parte de la construcción de las ventajas competitivas de la empresa. No hay que olvidar, naturalmente, que con el fenómeno de la globalización solo subsistirán aquellas empresas que sean capaces de generar valor agregado en sus productos lanzados al mercado, y de organizar los procesos productivos de forma que contribuyan de manera específica al cumplimiento de los objetivos (González, 2005).

1. Importancia del Recurso Humano y su papel en las Empresas

Hoy en día se tiende a integrar el proyecto de vida personal con el institucional, pues esta integración permite que las personas se sientan parte de la empresa y que se cree en ellas un sentido de pertenencia, que sin duda mejora la participación y el compromiso. En la búsqueda del éxito perseguido por la organización, las personas se vuelven entonces el elemento más importante, puesto que un personal motivado e involucrado en las diferentes actividades, pueda llegar a ser un gran catalizador organizacional; en este proceso empresarial se reconoce al individuo como un ser humano integral, sin etiquetarlo ni reducirlo únicamente al rol de la productividad; esto significa que se debe tratar al personal a partir de su esencia humana y no solo desde el hacer, es decir, se debe entender a la persona íntegramente y desde aquí coordinar mancomunadamente esfuerzos en busca de resultados organizacionales, como también de satisfacciones personales (Cane, 2000).

Según Andriani, Biasca y Rodríguez (2003, p. 101) “*comprender el factor humano dentro de la organización significa percibirlo en todas sus dimensiones, considerando la plena expresión de su individualidad y la creación de un entorno en el que prevalezca la dignidad humana en todo momento*”. En este sentido, se considera que actualmente existe mayor conciencia humanística que sitúa al ser humano como parte fundamental de las Pymes. Los diversos autores que se ocupan del tema resaltan así el desarrollo de procesos y políticas que las áreas de gestión humana han implementado, centradas en mejorar progresivamente las relaciones internas para fortalecer a las personas dentro de las compañías, llevando a cabo una mejor articulación entre los objetivos empresariales con los intereses individuales.

Reyes (1994) destaca que en algunos estudios de administración general se afirma que los empleados, vistos como elemento humano, son el principal común denominador de la eficacia, pues intervienen siempre, a diversos niveles, en la obtención de los resultados. Las organizaciones, sin importar su tamaño, deben entonces procurar que la productividad de los recursos humanos sea gestionada apropiadamente a través de una administración efectiva, donde se incluya una correcta planeación y monitoreo de la gente; para esto es preciso crear verdaderas estructuras de trabajo e implementarlas con los recursos que se tengan, por lo que la gestión humana no debe depender exclusivamente del área de personal sino involucrar a cada una de las áreas de la organización, formulando políticas de gestión, con el fin de que cada uno de los miembros se apropie y se comprometa con responsabilidad (Díaz, *et. al.*, 2009).

Según De Cenzo y Robbins (2006), teniendo en cuenta que las personas conforman a las organizaciones, y que éstas contratan sus servicios, las motivan para alcanzar su máximo desempeño y se aseguran de que el personal mantenga su compromiso con la compañía, una tendencia fuerte hoy en la gestión del personal es la constitución de equipos de trabajo eficaces, bien coordinados y con elevados procesos transaccionales o comunicativos. En otras palabras, se reconoce la función determinante de los factores que ayudan al afianzamiento del trabajo en equipo, con apoyo en el criterio según el cual los integrantes se pueden complementar entre sí, como parte del propósito general, y desarrollar esfuerzos grupales solidarizados, sumando capacidades individuales para mantener los niveles de eficiencia y eficacia empresarial.

Para Espino y García (2012) la innovación es otro aspecto de gran importancia para el crecimiento de las Pymes en el contexto de un mercado globalizado y altamente competitivo; desde esa óptica, estos autores proponen desarrollar estrategias para mantenerse y lograr competitividad, diseñando planes que

generen competencias en las personas que hacen parte de la empresa; de manera precisa, se distinguen tres dimensiones del uso de la ergonomía como elemento integrador del factor humano y que repercuten directamente en la competitividad y la productividad: primera, la autodeterminación, enfocada principalmente a la motivación de las personas, segunda, la evaluación basada en las emociones y, tercera, la cognitiva de adaptación, enfocada en las diferentes personalidades; estos tres aspectos se integran al bienestar que la estructura organizacional debe ofrecer a los empleados a cambio de productividad.

Para González (2005) la gestión humana aporta a la productividad de la empresa, particularmente cuando forma y motiva a las personas a ser más eficientes, cuando minimiza costos fomentando prácticas de alto rendimiento y reduciendo los tiempos en el ciclo productivo. Ahora bien, dado los cambios dinámicos del mundo y de las mentalidades, se puede afirmar actualmente que las organizaciones exitosas ya no administran exactamente <recursos> humanos ni mucho menos talentos potenciales; en realidad, hoy en día se administran personas, particularmente cuando se las trata como agentes activos-proactivos dotados de habilidades, de destrezas diversas (inteligencia, iniciativa, creatividad, facilidad decisoria, comunicabilidad, etc.), de expectativas y de una historia personal que influye en su forma de comprometerse con la empresa.

Cabe destacar, entonces, que es más apropiado hablar de administración de personas y de socios en lugar de hablar de recursos; así lo hace, por ejemplo, Chiavenato (2007), destacando tres aspectos fundamentales sobre el tema de la gestión humana: primero, que cada persona es diferente y está dotada de una personalidad propia, es poseedora de habilidades, conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la administración de la organización; igualmente, cada individuo es capaz de crecimiento y de evolución personal. En consecuencia, los integrantes del personal empresarial deben ser valorados como empleados comprometidos y en proceso de crecimiento, mas no como funcionarios indolentes con poca iniciativa; segundo, que las personas como seres dotados de vida son los principales impulsores de la organización, capaces de aportar talento y aprendizaje, elementos esenciales para incursionar en un mundo cambiante donde el nivel de competitividad cada vez presenta mayores desafíos; tercero, que para conducir a la excelencia y al éxito de la organización, las personas deben ser vistas como socios, capaces de dedicación y compromiso, lo que se debería reflejar en los salarios, en los incentivos laborales, en los planes de carrera, entre otros (Ibíd.).

La constante evolución del mundo y de las ciencias empresariales exigen cada vez más que las Pymes sean orientadas por un buen director, dotado de las

competencias de un administrador organizado, capaz de percibir las necesidades y el comportamiento del personal a su cargo, con el objetivo de conseguir que los trabajadores ofrezcan su máxima productividad y desarrollen con dedicación todo su talento. Esta percepción diligente de las personas que laboran en la empresa y de sus necesidades y talentos requiere, entre otras, una buena comunicación y confianza entre los directivos y trabajadores, ya que sirve como transmisión de información entre el entorno, las personas, las competencias y los objetivos de la empresa, repercutiendo directamente en la toma de decisiones (Calderón, *et. al.*, 2011).

En conclusión, el constante cambio del mundo empresarial está influenciado por importantes factores como la competitividad, la globalización y la productividad para los diferentes mercados donde las exigencias son cada más fuertes; se plantea así para la supervivencia de las Pymes un reto ineludible: ir a la par con esta evolución, generando estrategias novedosas de gestión, con miras a valorar a los empleados como motor indispensable de su funcionamiento. Por lo anterior, no se debe ver a las personas exclusiva ni principalmente como un recurso operativo, sino encontrar formas de gestión que permitan considerarlas y tratarlas realmente como socios activos, motivados y valorados que desarrollan libremente sus habilidades; las Pymes tendrán así una mayor garantía sobre la obtención de sus metas y ofrecerán también a sus empleados un entorno apropiado para un desempeño eficiente y un compromiso autónomo con la organización.

Las Pymes y la Gestión del Talento Humano

Según la ley 590 del 10 de julio del 2000 se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano. Esta ley establece pautas para la promoción, desarrollo y regulación de las medianas y pequeñas empresas; esta misma normatividad fue modificada en el 2004 mediante la ley 905 de 2004, junto con sus documentos Conpes 3424 de 2006 y 3484 de 2007, gracias a los cuales se pretende fortalecer a estas organizaciones (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, y Gutiérrez, 2008).

Según Cantillo (2011), en Colombia el 96% de las empresas son Mipymes y Bogotá concentra el mayor número, ya que en esta ciudad capital están establecidas el 96,4% de las 23.000 existentes en el país; además, las Pymes en Colombia sirven de escuela donde se forman grandes empresarios y contribuyen significativamente a la generación de riqueza y satisfacción de necesidades en determinados mercados que son poco atractivos para las grandes organizaciones.

Otro dato significativo e importante es aportado por Martínez (2009) en relación con las Pymes: que un gran número de ellas surgen a partir de ideas familiares, hecho que justifica la importancia de establecer bases sólidas en su estructura organizacional y la necesidad de conocer e incorporar herramientas para aportarles sostenibilidad; desde el ángulo que interesa a este escrito, resulta indispensable contar con áreas de recursos humanos como parte de las estrategias de las Pymes, en busca de un mayor impulso a la competitividad en los mercados internos y externos.

Tabla No. 1: Clasificación de Las Empresas Colombianas – Ley 905 De 2004.

Tipo de empresa	Número empleados	Activos totales
Micro	Hasta 10	Menos 500 SMMLV
Pequeña	Entre 11 y 50	De 501 a 5.000 SMMLV
Mediana	Entre 51 y 200	De 5.001 a 30.000 SMMLV
Grande	Más de 200	Más de 30.001 SMMLV

Fuente: Ley 590 del 10 (2000).

Tal y como lo plantean Dini y Stumpo (2011), las Pymes en nuestro país ejercen gran influencia en el desarrollo productivo y económico aportando un gran número de empleos, generando fortalezas importantes para competir y procurando estratégicamente mayor innovación; las Pymes trabajan para adaptarse a los mercados y realizan un específico papel en la recuperación del crecimiento de la economía. Para ello están respaldadas gubernamentalmente en aspectos importantes como la asesoría, la orientación para establecer estrategias competitivas, la formalización y legalización de la empresa y la implementación de procesos dentro de cada una de ellas, con el fin de desarrollar su capacidad de integrarse, de innovar y de adquirir flexibilidad para adaptarse a los mercados y desarrollar productos que satisfagan las necesidades actuales.

Uno de los factores gerenciales significativos para el éxito de las Pymes, según Martínez (2009), depende de la gerencia del talento humano, quien traduce las políticas de la compañía al lenguaje de los subalternos favoreciendo el buen desempeño en cada una de las tareas asignadas y el mejoramiento en la comunicación interna. Resulta entonces relevante que los altos directivos conozcan las políticas, los principios y los conceptos que se deben seguir con el objetivo de dirigir eficientemente a las personas que la conforman, como también con el fin de desarrollar una ventaja competitiva sostenible, fundamentada en la educación y el conocimiento.

Jaramillo (2005. p. 103) hace referencia a las nuevas empresas, señalando a las Pymes como un mecanismo eficaz para la redistribución de la riqueza, como fuente de empleo, como generadoras de valor e innovación, como promotoras del avance tecnológico y como dispositivo efectivo que fortalece el tejido empresarial del país: *“Estas empresas traen consigo beneficios tales como: menores tasas de desempleo, mejor distribución del ingreso, reducción en la concentración del poder económico y, por supuesto, mayor estabilidad política”*. No obstante, para seguir dando esa importante contribución al país, las Pymes necesitan mantener una alta productividad, formalizar el empleo, capacitar para la innovación y seguir transformándose en empresas que aprenden a partir de la reflexión sobre sus propios procesos organizacionales y productivos.

2.1 Problemáticas de las Pymes en la Gestión del Recurso Humano

Las Pymes presentan una serie de dificultades frente al tema de los recursos humanos; como lo indica Calderón (2011), algunas pequeñas y medianas empresas todavía tienen una concepción funcionalista y reduccionista de la gestión humana, por cuanto consideran que al cumplir con responsabilidades básicas del área, como por ejemplo pagar cumplidamente o realizar programas de bienestar asistencial, se está contribuyendo a la competitividad de la empresa. Como consecuencia de esta concepción reducida, las Pymes no llegan a ser competitivas, porque se preocupan sólo por un oficio operativo, pero no tienen una visión a largo plazo que permita proyectar la empresa hacia un cambio organizacional que haga de ellas compañías eficientes y generadoras de valor.

Beltrán (2001) reconoce que la inexistencia del área de talento humano puede convertir a la gestión del personal en un conjunto de tareas incoherentes que generan conflictos tanto personales como colectivos; por el contrario, con la creación del área se busca favorecer una programación anticipada de las actividades y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Generalmente allí donde no existe el área, se manejan prácticas poco adecuadas tanto en procesos de contratación como de selección de personal, lo cual se evidencia dentro de las Pymes a través de una cierta informalidad en los procedimientos de contratación; posteriormente estas inconsistencias organizativas se manifiesta en diversos aspectos de la dinámica empresarial, particularmente en el desempeño inapropiado e ineficaz de los diferentes cargos.

Tabla No. 2: Problemáticas de Las Pymes.

Función	Problemática	Consecuencias
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Poca convocatoria • Ausencia del manual de funciones • Falta de claridad en las necesidades de la compañía 	Pérdida de tiempo Pérdida económica
Selección - Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombramientos provisionales • Contrataciones apresuradas • Falta de implementación de pruebas de selección 	Personal poco competente.
Remuneración - Compensación	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia ofrece mejores beneficios • Inequidad en los salarios • Trabajadores desmotivados • Falta de una escala salarial 	Empresas no competitivas
Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes y enfermedades laborales • Descuido de condiciones laborales óptimas 	Alta rotación de personal Baja productividad
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa lo considera un gasto • Poca productividad • Escasa formación intelectual 	Trabajadores desmotivados
Medición del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de formato para la evaluación • Poco seguimiento a tareas asignadas 	Atrasos tecnológicos

Fuente: Elaboración propia.

Castillo (2000) se refiere al reclutamiento como un proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen con requisitos específicos para cargos vacantes; ahora bien, a pesar del alto desempleo actual, no es fácil llevar a buen término esta tarea porque requiere esfuerzo, tiempo y dinero, especialmente si se buscan trabajadores especializados; a esas exigencias hay que agregar que frecuentemente no se cuenta con un proceso bien pensado y establecido, lo que genera inconvenientes como nombramientos provisionales, contrataciones apresuradas, poca publicidad en los perfiles de las vacantes. Incluso, en estos procesos se busca generalmente minimizar costos como objetivo principal, cuando en realidad el problema de fondo radica en que no se tiene claridad en las necesidades inmediatas por no contar con un manual de funciones para cada cargo, y, por ende, porque no se especifica qué habilidades, competencias y carácter debe tener la persona requerida.

Para Atalaya (2001) la existencia de las diferencias individuales entre las personas es un factor clave en el proceso de reclutamiento; las personas poseen una variedad de características que las hacen singulares y autónomas, lo que se traduce en comportamientos propios frente a situaciones determinantes del mayor o menor éxito en los puestos de trabajo. A pesar de esta verdad antropológica evidente, se evidencia que el proceso de selección en las Pymes no es eficiente porque se maneja como un evento aleatorio o improvisado, que termina, en muchas ocasiones, con la contratación de aspirantes recomendados, bajo la suposición de que éstos cumplen con el perfil requerido, cuando en realidad, dadas sus características de personalidad, de formación y de experiencia, no eran los candidatos más aptos y convenientes.

También en las pymes se presentan dificultades relacionadas con la remuneración; una de esas dificultades es la pérdida de personas valiosas que son atraídas por la competencia mediante el ofrecimiento de mejores condiciones económicas; otra dificultad son los constantes reclamos de los trabajadores frente a la inequidad de salarios con relación a los cargos, fenómeno que conlleva al desánimo general. Desde el punto de vista de la gestión humana, dichas dificultades se deben a la ausencia de planeación, a la carencia de escalas salariales, de procedimientos, normas y políticas para garantizar una recompensa equitativa para los empleados y unos salarios competitivos en el contexto laboral; se trata de un desconocimiento grave de la sensibilidad aguda de los trabajadores con respecto a los salarios establecidos arbitrariamente (Ibíd.).

Complementando lo anterior, la compensación es otro de los aspectos críticos de las Pymes, pues las prácticas de reconocimiento a los resultados del trabajo de los empleados y a sus necesidades personales son un punto neurálgico para la vida de la empresa. Calderón (2011) afirma que a pesar de que éstas prácticas son fundamentales para generar compromiso con la compañía, las pequeñas y medianas empresas se limitan a cumplir con los requisitos de ley y no poseen orientación estratégica en aspectos sensibles como la medicina pre-pagada, el auxilio educativo, los bonos, entre otros; incluso hay que insistir que no se deben dejar de lado ciertos momentos de integración y las fechas importantes para festejar, como los cumpleaños, las fiestas de fin de año y otras, que generan un impacto positivo al permitir romper con la rutina y motivar a sus funcionarios.

La Organización Iberoamericana de seguridad social (2004) ha detectado el incumplimiento de las obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales por parte de los empleadores, siendo estas responsabilidades de carácter administrativo y con implicaciones penales en caso de daños y perjuicios que puedan derivarse de la informalidad. Al no tener un plan establecido de salud

ocupacional y/o riesgo laboral, existe una alta probabilidad de que en el momento de presentarse accidentes o de suscribir contratos con la administración pública, se generen altos costos, menoscabo del clima laboral en la empresa, tiempo no productivo (acompañamiento del accidentado, visita de los inspectores), pérdidas de materia prima, contratación y formación del nuevo personal, deterioro de la imagen de la empresa respecto a la competencia, aspectos que influyen negativamente en la gestión y en los beneficios económicos.

Según Anzola, S (2002) los constantes cambios a los que se encuentran avocadas las Pymes por las exigencias de los mercados piden continuamente capacitar a los trabajadores, dado que no se puede dejar esta responsabilidad únicamente a las instituciones educativas, y porque no siempre se puede obtener en el mercado laboral el personal totalmente competente según las necesidades específicas de la compañía. Sin embargo, las organizaciones no dan la debida importancia a la capacitación de los funcionarios y ante el primer problema de carácter económico que se presenta recurren a reducir el presupuesto destinado para la capacitación; pero la realidad del mercado demuestra que las Pymes no pueden obviar dentro de sus planes estratégicos la capacitación permanente; si así lo hicieran, correrían el riesgo de quedar rezagadas y con el tiempo podría desaparecer.

Hay entonces una exigencia de cambio gerencial que contrasta con la pobre gestión administrativa desarrollada por los directivos de algunas Pymes. Importa subrayar que entre las dos variables en cuestión, cambio y capacitación, hay una correlación que debe ser objeto de consideración en la empresa; en efecto, como lo explica Rueda (2011), la real alternativa para el estancamiento de la organización es el fortalecimiento de los procesos de formación permanente al interior de la empresa; esta capacitación constituye una vía real para promover líderes de procesos organizativos innovadores y prácticos, líderes que conocen y sortean competentemente las diversas formas de resistencia al cambio que se da en las organizaciones y en las personas.

González, Mendoza, Jiménez y Villegas (2007) muestran que muchos empresarios de las Pymes no cuentan con una cultura de capacitación establecida, pues no la consideran importante; al contrario, la conciben como un gasto que sería mejor aprovechado en el pago de la nómina o en la compra de insumos; incluso, en ciertos casos en que reconocen el rol de la formación, se da importancia únicamente al adiestramiento operativo-técnico, ofrecido en muchos casos por instancias gubernamentales, pero sin haber identificado realmente lo que necesita la empresa; estos "cursos de capacitación" no dan obviamente los resultados esperados, o generan un tipo de empleados portadores de una estrecha visión de su trabajo, porque la misma empresa no sabe, por la falta de

gestión, compartir con sus empleados una visión y una misión que definen su identidad.

Beltrán, Anzola, Torres, Camargo y Bello (2006) precisan los factores cardinales que conforman la cultura organizacional: la historia de la organización, la comunicación fluida, el clima laboral, los valores y la estructura organizacional; ésta última, sin embargo, en ocasiones aparece como un área inexplorada que se deja al azar, y que no obstante influye en la corta duración de las pequeñas empresas, porque su ausencia socava de raíz los planes de acción, la orientación a corto plazo, la identificación y la conservación de talento humano valioso para el desarrollo de las actividades. Explorar o estudiar la cultura en las organizaciones y sus implicaciones en la marcha de la empresa se está convirtiendo hoy por hoy en un punto estratégico de cara al aumento de la productividad y a la cualificación de las relaciones internas y externa.

González y Olivares (2005) destacan que la medición del desempeño en las Pymes es poco formal e insuficiente; además, hay un fenómeno de escasez de evaluación; estas situaciones anómalas hacen repetitivos, fastidiosos e inútiles los procesos de capacitación, puesto que no apuntan a resolver errores bien identificados en el funcionamiento de la empresa y en el desempeño de las funciones concretas. Sumado a lo anterior, se desencadena una serie de fallas como estas: ausencia de orientación de las acciones del personal a los objetivos del área, dificultad para controlar a los empleados por falta de un sistema que evalúe las tareas desarrolladas, poca claridad en los beneficios o estímulos ofrecidos, disminución de la motivación del personal; en síntesis, al no existir un método apropiado de evaluación, se genera un mal clima laboral que impide la recepción de la retroalimentación oportuna y el encuentro entre jefes y colaboradores.

Se puede concluir por el momento que las pymes conocen una problemática marcada tanto por factores internos como externos asociados a la gestión, a las funciones y al desarrollo de la actividad a la cual pertenecen; esta situación implica realizar constantemente una evaluación de seguimiento para detectar los puntos críticos en los que se está fallando, y para resolver las dificultades y aumentar la productividad. Dentro de esta misma perspectiva el área de recursos humanos debe enfocarse en trascender un rol funcional y encaminarse hacia a un rol estratégico, diseñando acciones a la medida de las necesidades externas e internas, y aprovechando las oportunidades de influir en las grandes decisiones de la pequeña y mediana empresa.

Funciones del Área de Recursos Humanos en las Pymes

Para Bejarano y Hurtado (2005) el área de Recursos Humanos es una parte de la organización que tiene por objetivo coordinar actividades y definir funciones diseñando e implementando objetivos, políticas y estrategias con el fin de obtener el bienestar mutuo de los empleados y de la empresa. De este modo, este departamento presente en las Pymes busca desarrollar, planear, controlar y coordinar las diferentes técnicas que promuevan el desempeño del personal, permitiéndole el logro de las metas individuales alineadas con los objetivos de la organización (Rojas y Martínez, 2008).

Tabla No. 3: principales funciones del departamento de Recursos Humanos

Principales Funciones del Departamento	
Contratación y empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Contratación • Introducción o inducción • Promoción, transferencia y ascensos
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento • Capacitación • Desarrollo
Sueldos y salarios	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y valuación de puestos • Calificación de méritos • Remuneración y vacaciones
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Contratos colectivos de trabajo • Disciplina • Investigación de personal • Relaciones de trabajo
Servicios y Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades recreativas • Actividades culturales • Prestaciones
Higiene y seguridad industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio médico • Campañas de higiene y seguridad • Ausentismo y accidentes
Planeación de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de recursos humanos • Rotación • Auditoría de personal

Fuente: Munch y García (2012)

Werther y Davis (2000) también indican que el objetivo fundamental del departamento de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas, enfrentando numerosos desafíos que surgen a lo largo del camino por las expectativas de los empleados, los intereses de las empresas y las demandas sociales; precisamente los cambios acelerados de la sociedad han hecho que las prácticas de gestión impulsadas por el área de recursos humanos adquieran gran importancia en el desarrollo de las empresas que buscan posicionarse en el mercado; la atención de estas empresas se centra entonces en el conocimiento lúcido de su evolución a través del tiempo, de las nuevas mega-tendencias empresariales y del mercado, y particularmente del aprendizaje de nuevas prácticas de gestión humana centradas en nuevas visiones como las señaladas en el primer apartado.

Para Chiavenato (2011, p.96) *“el área de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización”*, pues es un área interdisciplinaria que se relaciona con una multiplicidad de campos de conocimiento que son aplicables a los diferentes tipos de compañía; sin importar el tamaño de una empresa, estos procesos organizacionales son imprescindibles a la hora de reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo, debido a que la manera en que se desarrollen dichos procesos interviene e influye en la calidad de la gestión de los empleados de la organización. Las grandes empresas aportan aspectos interesantes en la dimensión estratégica; en las pequeñas el aporte se sitúa en la infraestructura organizacional, como se refleja en el éxito corporativo ligado al compromiso entre los funcionarios y la compañía.

Al interior del debate sobre las funciones del área de recursos humanos en las empresas, De Cenzo y otros (2006) afirman que, independientemente del tamaño de la compañía, todas requieren las mismas actividades; los autores sin embargo precisan que en algunas de ellas, en menor escala, se debe centrar la atención en los gerentes que las guían, especialmente en los conocimientos y experiencia que tienen en los temas siguientes: compensaciones, prestaciones, interacciones humanas. Junto a estas exigencias internas, los directivos que se encuentran al frente de las Pymes se deben enfrentar a una serie de retos externos del entorno como los cambios rápidos en la economía, el crecimiento en la tecnología, la globalización y sus implicaciones culturales, comerciales, la legislación vigente y cambiante, el crecimiento de los sectores, entre otros (Gómez, Balkin y Cardy, 2008).

Pasando ya a las específicas funciones del área de gestión humana, Dolan et. all. (2003) afirman que la planificación de los recursos humanos debe establecer las necesidades del personal, basándose en las metas y estrategias que tiene la

organización, éstas deben ser tanto cualitativas como cuantitativas, para conocer la disponibilidad económica y las potencialidades de los empleados. Con base en lo anterior se determinarán las funciones acordes para cada compañía, dependiendo de su tamaño, y se escogerán las personas necesarias que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales con unos costos aceptables.

En cuanto al reclutamiento, García, et. all. (2010) lo definen *“como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, proporcionando los elementos de criterio y los elementos base para preparar dicho proceso”*. Los criterios de este proceso constituyen entonces la clave principal para su buen desarrollo, porque en ausencia de los mismos no se tendrá claridad sobre las competencias requeridas al candidato ni las funciones que tendrá que cumplir al interior de la empresa.

Sobre el mismo punto, Chiavenato (2002, p. 95) postula la siguiente definición: *“proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo”*; desde esta perspectiva el reclutamiento funciona básicamente como una comunicación entre la organización y la demanda de empleo, teniendo la función de divulgar las oportunidades de trabajo; los candidatos que cumplan con el perfil solicitado responden a este llamado demostrando las competencias y habilidades solicitadas para el cargo y abriéndose a la posibilidad de entrar en el siguiente proceso, a saber, la selección.

Desde el punto de vista de Mondy (2010), el reclutamiento es un proceso que busca atraer personas en un momento determinado, con cualidades aptas para ocupar las vacantes en la compañía. Como los costos de reclutamiento son altos, es necesario establecer parámetros que funcionen de una manera adecuada en esta dinámica, de tal forma que el proceso no sobrepase el presupuesto de la organización; entre esos parámetros se encuentran los perfiles requeridos por la empresa en función de sus necesidades, de los costos atinentes a la publicidad o a la publicación de la oferta de empleo, de las condiciones del mercado laboral, de los procedimientos eficaces y transparentes en la búsqueda, recepción y evaluación de las solicitudes de empleo.

Para el proceso de reclutamiento es muy importante tener presente el mercado laboral y el contexto en el que se desenvuelve la empresa; en particular los procesos de reclutamiento deben prestar mucha atención a los aspectos legales y culturales. En cuanto a los primeros, la empresa debe acomodarse a la legislación vigente en los códigos sustantivos de trabajo, para no incurrir en errores de contratación que puedan resultar onerosos; en cuanto a los aspectos culturales, el reclutamiento debe atender a situaciones propias de una cultura, como hábitos de

trabajo, honradez, maneras de aprovechamiento del tiempo, formas de establecer relaciones y de comprender la autoridad y la legalidad, etc. (Mondy, 2010).

Después del reclutamiento se continua con la selección de personal que para Ivancevich (2005) es el proceso donde la organización escoge a la persona que cumple con los mejores criterios para ocupar el puesto vacante; en ésta definición se resalta la eficacia a la hora de seleccionar a las personas adecuadas, asumiendo los límites dados por la legislación y teniendo en cuenta la igualdad de oportunidades. Para que resulte exitoso este proceso se deben acoplar las personas tanto al puesto de trabajo como a la empresa, sin embargo, si las personas seleccionadas están demasiado capacitadas o muy poco, como también si no se adaptan al puesto de trabajo, es probable que abandonen la empresa causando pérdidas tanto económicas como productivas.

Para evitar esas pérdidas, conviene mencionar las herramientas sugeridas por Dessler (2009) de cara a una selección correcta y eficiente: pruebas psicológicas, pruebas psicotécnicas, centros de evaluación, referencias y entrevistas; estas propuestas indican de una forma u otra el rigor con el que debe realizarse este proceso y dejan entrever algunas de sus razones, que se enumeran seguidamente: a) el desempeño, la persona que posee las habilidades correctas, hará un mejor trabajo a nivel individual y empresarial, b) Costos, aspecto importante pues resulta gravoso reclutar y contratar empleados, c) obligaciones legales, como se mencionó anteriormente, las leyes de oportunidad e igualdad requieren procedimientos de selección no discriminatorios para grupos específicos.

Después del reclutamiento y la selección viene la etapa de la contratación, la cual, según Peña (2006), es un proceso *“por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuidad de dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”*. El carácter jurídico presente en esta etapa es crucial para las compañías: por un lado, los empleados, al comprometerse legalmente, se sienten respaldados mediante el contrato de trabajo, experimentan estabilidad laboral y conocen claramente los aportes, conocimientos y habilidades que ofrecerán a la empresa a cambio de su trabajo; por otro lado, la empresa tendrá en su poder un documento legal que estipula el mínimo de deberes y obligaciones sobre las cuales no se podrá transigir, en caso de conflictos.

Para García, et. all. (2010, cit. en Carmona, 2004), la contratación es básicamente un proceso de enganche, donde se formaliza el acuerdo de las personas con las empresas; para dicho proceso se exigen los documentos que identifican al

candidato y que certifican su experiencia laboral. En concordancia, el proceso se inicia con la remisión de los documentos de cada una de las personas seleccionadas, afiliaciones a seguridad social, continuando con una serie de pasos técnicos de identificación, creación y archivo de la información; para la realización minuciosa de este proceso contractual, los autores siempre subrayan la importancia de una correcta contratación, que debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Elaborar perfiles de puesto,
- Definir claramente condiciones laborales,
- Publicar la convocatoria por diferentes medios de comunicación,
- Solicitar hojas de vida anticipadamente,
- Elegir los candidatos con el perfil que más se adapte a las necesidades específicas,
- Efectuar las entrevistas pertinentes,
- Realizar pruebas prácticas,
- Solicitar referencias personales y laborales,
- Decidir la opción de contratación,
- Procurar que el proceso sea rápido y práctico.

El cuarto momento del proceso general de contratación es la inducción; según Gómez, et al, (2008), en ésta etapa se proporciona al empleado información necesaria para el buen desarrollo de sus tareas, basada en un manual de funciones establecido previamente, orientado a que los empleados conozcan y aprendan las conductas, estándares, reglas de actitudes y valores promovidos y esperados por la organización. Adicionalmente, para Chiavenato (2007) este proceso de inducción consta de dos etapas: la primera hace énfasis en la introducción que se hace a la organización, en ésta se presenta a los nuevos empleados, se da a conocer la visión de la compañía, se repasan los derechos y prestaciones del empleado, se dan a conocer las normas de rendimiento, las políticas y procedimientos, se revela sistemáticamente la importancia que tiene su trabajo; en la segunda etapa se informa específicamente sobre las funciones del cargo y el trabajador entra en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros.

Con respecto a la capacitación, Mondy et al, (2010 p. 198) la definen como *“las actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo”*. En este punto se prepara básicamente a los empleados para que estén al ritmo con la organización, buscando que ésta evolucione constantemente y que las actividades de los empleados se alineen con las estrategias de la compañía, situándolas en el marco de las necesidades específicas de cada área; además, la formación tiene como

objetivo promover una tasa de rotación baja y aumentar las utilidades. Del lado del empleado, junto a esta visión estratégica de la formación, la capacitación busca también brindar formación integral, articulándose estratégicamente con la satisfacción de los empleados, mejorando las contrataciones.

Dentro de las funciones del área de talento humano está evaluar el desempeño del personal, operación esencial de la gestión humana que brinda información importante para tomar decisiones con respecto a los empleados en aspectos como los aumentos de salario y los ascensos; a nivel organizacional también ésta sirve para desarrollar un plan con el fin de encontrar deficiencias y corregirlas, logrando visualizar los objetivos profesionales de los empleados y tomando como referencia sus fortalezas y debilidades para un adecuado aprovechamiento del plan carrera. Cuando se hace referencia a la valoración del desempeño, se alude a estándares que permiten evaluar el nivel de productividad con respecto a las funciones realizadas, en un periodo de tiempo determinado, no sólo para informar sobre fallas sino también para reconocer habilidades y competencias (Dessler y Varela, 2004).

En este sentido autores como Dolan et. all. (2003) definen esta evaluación como un procedimiento estructural y sistemático que busca medir y evaluar los comportamientos, atributos, conductas y resultados, con referencia al trabajo, esto con el objetivo de medir la productividad del empleado y optimizar su rendimiento. Al analizar el desempeño de las personas, se identifican los elementos de vital relevancia en sus funciones y se utiliza esta información en beneficio personal y organizacional. Generalmente este procedimiento se aplica a los empleados de todos los departamentos con el fin de dar uniformidad al proceso, aunque se desarrollan enfoques distintos para cada uno de los rangos. A continuación se muestran los motivos a tener en cuenta para realizar esta evaluación.

Otra responsabilidad del área de recursos humanos es la seguridad e higiene industrial, definida por Chiavenato (2007) como una serie de procedimientos y normas que buscan preservar la integridad física y mental de los empleados, teniendo como objetivo primordial minimizar los riesgos de salud que se puedan derivar del desarrollo de las funciones asignadas, como también del medio donde se realizan. Ahora bien, al trasladar este concepto al trabajo se deben formular acciones tendientes a minimizar los diversos y posibles accidentes de trabajo; estas acciones comportan el fomento de actitudes técnicas, tácticas y sistemas de seguridad, así como también operaciones que crean condiciones óptimas para el desarrollo del trabajo de los empleados: presión, temperatura, iluminación, humedad y ventilación, afín de evitar al máximo enfermedades profesionales y, como consecuencia, ausentismo.

Tabla No. 4: Principales Motivos Para Evaluar Al Personal

Administración de salarios
Retroalimentación del desempeño
Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona
Documentación de las decisiones de personal
Reconocimiento del desempeño de la persona
Determinación de la promoción
Identificación del desempeño deficiente
Apoyo para la identificación de metas
Decisión de retener o despedir
Evaluación del alcance de metas
Cumplir los requerimientos legales
Decisiones sobre despidos
Determinar transferencias y asignaciones

Fuente: González y Olivares (2005)

Como último pero no por eso menos importante tarea, el área de recursos humanos se encarga de promover y organizar un sistema de incentivos y beneficios para los trabajadores; el objetivo de esta labor es crear entre los empleados un clima de fidelidad y lealtad hacia la organización, brindando espacios de integración entre los mismos y haciéndolos sentir pieza importante para la empresa. García, et. all. (2010) afirman que este proceso es un complemento a la compensación salarial que estimula a las personas a mejorar su desempeño y contribuye a mantener una fuerza de trabajo óptimo. Desde el punto de vista de la humanización de la gestión, este aspecto es una importante estrategia para mantener motivado al personal, promover una mejor productividad y un sentido de pertenencia dentro de la compañía; sin embargo, las motivaciones no pueden ser solo económicas, por ello se recomienda realizar actividades que exalten las capacidades y habilidades propias como las siguientes:

Realizar reconocimientos públicos por los logros personales y colectivos y, con base en el resultado de la evaluación del desempeño, reconocer a los mejores empleados.

- Celebrar las fechas especiales buscando la integración y la creación de identidad y de sentido de pertenencia. Estas actividades hacen sentir a los empleados que existe concordancia entre los intereses personales y los de la organización.
- Informar a los empleados de los logros de la compañía.
- Establecer un día para terminar la jornada antes de lo acostumbrado.

Chiavenato (2011) complementa esta percepción afirmando que las empresas utilizan planes de incentivos como reparto de utilidades a los empleados, planes

de bonificación anual, reparto de acciones de la organización, remuneración por competencias, participación de los resultados. Todas esas estrategias buscan flexibilidad en la organización del trabajo y traen beneficios significativos a las compañías, como el aumento de la productividad, la asistencia al trabajo, el aumento de la calidad, los mejores niveles de seguridad, la satisfacción de los trabajadores y la disminución de rotación de personal.

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano en una pequeña y mediana empresa contribuye, ya sea por su presencia o su ausencia, al desarrollo exitoso o al surgimiento de dificultades de la misión organizacional; a pesar de la aparente obviedad de esta afirmación, este artículo ha podido mostrar ambos aspectos, dejando ver claramente tanto los puntos positivos como los negativos que emergen de la existencia o no del <área de recursos humanos en las pymes>. Las diferentes temáticas que estructuran este escrito dejan ver que no resulta sencillo, pero si absolutamente prioritario, que la dirección de la empresa descubra, conozca, organice y desarrolle los talentos de los individuos que están implicados en los procesos productivos empresariales.

Tal proceso de organización incumbe en una empresa al “área de recursos humanos”, que, como se ha podido ver a lo largo del artículo, tiene a su cargo una responsabilidad central en la empresa, por una razón fundamental: el mejor aliado y el mejor capital que posee toda organización son las personas que trabajan en ella. Esta verdad –aceptada hoy por hoy en la literatura científica sobre la gestión social para el desarrollo del talento humano en el ámbito laboral– no resulta fácil de operacionalizarse a través de una gestión humana improvisada, precisamente porque las personas también constituyen una realidad intrincada y delicada que complejiza el entretejido sistémico empresarial.

Se puede entonces concluir que hay, por un lado, tres grandes ventajas surgidas de la existencia bien organizada y funcional del área de recursos humanos. La primera tiene que ver con el clima organizacional; en efecto, si los individuos perciben que sus talentos personales, sus aspiraciones salariales y sus necesidades diversas –de reconocimiento, de valoración, de productividad, de participación y de comunicación...– son efectivamente tenidos en cuenta en el engranaje organizativo, entonces se produce un ambiente laboral satisfactorio que hace mucho más agradable, eficaz y productivo el trabajo. Empleados, en cualquiera de los niveles que se sitúen, bien motivados, que se sienten, incluso

desde la misma entrevista de selección, ejercitando libremente sus capacidades en su trabajo, contribuirán decisivamente al logro de los objetivos de la empresa.

La segunda ventaja que surge de la existencia y buen funcionamiento del área de recursos humanos tiene que ver con la competitividad, puesto que ésta última está en relación causal con el profesionalismo y las capacidades creativas e innovadoras de sus empleados; pensar que la competitividad depende principalmente del capital o de la infraestructura –recursos físicos o plataforma tecnológica– de la empresa sería signo de miopía administrativa. En este orden de ideas, las líneas precedentes mostraron, por ejemplo, que una de las funciones centrales del área de recursos humanos es el reclutamiento, selección y contratación de los nuevos empleados que necesita la empresa; ese proceso, frecuentemente descuidado por la alta dirección o la gerencia, es el que permite efectivamente contar con un personal talentoso capaz de desempeñarse con acciones diferenciales que califican y distinguen a la empresa en un contexto de mercado cada vez más globalizado y competitivo.

La tercera ventaja tiene que ver con la productividad, puesto que la empresa resulta altamente productiva, gracias en gran medida al compromiso de sus trabajadores con la visión y la misión empresarial; precisamente el área de recursos humanos, a través de las diferentes acciones que se han planteado en el artículo, soporta y apoya resolutivamente a la empresa en la potenciación y retención del talento humano existente o por conseguir; en ese sentido, los procesos organizativos liderados por el área de recursos humanos son los que permiten en gran medida contar con un personal altamente comprometido, que participa como “factor productivo” en la dinámica de la empresa; el logro de dicho compromiso es un reto que afecta a toda el entramado productivo del negocio, pero que se centra en la gestión de las personas, de cuya responsabilidad depende últimamente que los procesos de producción, las políticas, las estrategias corporativas, los objetivos estratégicos, entre tantos otros aspectos, contribuyan a la productividad como meta última de la empresa.

En contrapartida de estas ventajas, se pueden también destacar sumariamente tres desventajas o perjuicios como consecuencia, esta vez, de la ausencia del área de recursos humanos en las pymes; correlativamente, entonces, estos perjuicios tienen que ver con el clima laboral, con la competitividad y con la productividad. En relación con el clima laboral, hay que afirmar que una empresa tendrá entonces mayor dificultad en comprender y definir los problemas que surgen de un deteriorado clima organizacional, tales como la asignación de personas sin ninguna capacitación para determinada función, especialmente cuando se trata de puestos directivos o neurálgicos en el sistema empresarial,

incapacidad para promover y encauzar el talento humano y sobrevaloración de la infraestructura técnica o del capital como lo más decisivo en la empresa; lo más grave, sobre todo en las pymes, es el desconocimiento del ser humano como fin en sí mismo, lo que conduce con frecuencia a la desestabilización misma de la empresa, por causa de desavenencias personales, incluso entre miembros de una misma familia o entre socios con gran recorrido y experiencia administrativa.

En cuanto a la competitividad y la productividad, se ha podido demostrar cómo la ausencia de procesos de gestión humana empresarial afectan claramente la posibilidad de las pymes de hacerse competitivas en el mercado actual: justamente porque la gestión humana muestra con contundencia argumentativa que la competitividad empresarial proviene ante todo de la creatividad y las proposiciones innovadoras presentadas por trabajadores motivados, comprometidos y satisfechos. Se puede decir que a grandes retos del mercado grandes talentos humanos en la empresa, capaces de responder creativamente a las demandas del entorno. El estudio cuidadoso de la gestión del talento humano, como eje transversal y articulador de la dinámica empresarial revela, con sus análisis rigurosos, que uno de los puntos centrales de la empresa lo constituye una gestión de lo humano en la empresa, capaz de generar satisfacción y bienestar de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA.

- Andriani, C., Biasca, R., Rodríguez M., (2003), *Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial*, México D.F., México: Norma.
- Anzola, S., (2002), *Administración de pequeñas empresas*, México D.F., México: McGraw-Hill.
- Atalaya, M., (2001), Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en Psicología*, vol. 4, n.2.
- Bejarano, G., Hurtado, V., (2005), *Propuesta de creación del departamento de talento humano en la empresa Serlefin Ltda. Ubicada en la ciudad de Bogotá. Tesis documentada de la Universidad De La Salle, facultad de administración de empresas*, Bogotá: Colombia.
- Belda. R., (2011), *Gestión con corazón: El corazón de la gestión*, Santander, España: Sal Terrae.
- Beltrán, A., (abril 2001), *Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa*, documento Conpes n° 3106, Bogotá, Colombia.
- Beltrán, A., Anzola, O., Torres, E., Camargo, R., Bello C., (2006), *Mejorando la competitividad de la Pyme: desarrollo y aplicación de modelos de gestión*, Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia Facultad de Administración de Empresas.
- Blanchard, K., O'Connor, M., (1997), *Dirección por valores: Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*, Barcelona, España: Gestión 2000.
- Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C., (2011), *La gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*, Bogotá, Colombia: ACRIP Asociación de gestión humana.
- Cane, S., (2000), *Cómo triunfar a través de las personas: lo mejor de las estrategias kaizen*, México D.F., México: McGraw-Hill.
- Cantillo, D., (2011), *Un país de pymes*, Bogotá, Colombia. Recuperado 02/06/2015 desde <http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125>)
- Cárdenas, P., (2002), *Pymes: Vitales para la recuperación del crecimiento económico*, Bogotá, Colombia, Universidad Sergio Arboleda. Recuperado 02/06/2015 desde <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia8.htm>
- Castillo, J., (2000), *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana*, Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Chiavenato, I., (2002), *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, México D.F., México: McGraw- Hill.

- Chiavenato, I., (2007), Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, México D.F., México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., (2009), Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, México D.F., México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., (2011), Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, México D.F., México: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D., Robbins, S., (2006), Administración de recursos humanos, México D.F., México: Limusa S.A.
- Dessler, G., (2009), Administración de recursos humanos, Madrid, España: Pearson Educación.
- Dessler, G., Varela, R., (2004), Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano, México D.F., México: Pearson Educación.
- Díaz, H., (2009), Medición de la gestión del talento humano y su incidencia en la competitividad de la pequeña empresa, Bogotá, Colombia: Universidad la Gran Colombia.
- Dini, M., Stumpo, G., (2011), Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina, Santiago, Chile: CEPAL. Recuperado 03/06/2015 desde <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/3/43993/w403.pdf>
- Dolan, S., Cabrera R., Jackson S., Schuler R., (2003), La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI, Madrid, España: McGraw-Hill.
- Espino, L., García, B., (2012), Los recursos humanos como factor competitivo en la pyme, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.
- Fernández, R., Castresana, J., Fernández, N., (2006), Los recursos humanos en las pymes: análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. Cuadernos de gestión, (Universidad de la Rioja) vol. 6, n.1, pp. 63-80.
- García, M., Murillo, G., González, C., (2010), Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, Cali, Colombia: Programa editorial Universidad del Valle.
- Organización Iberoamericana de seguridad social OISS (2004), Gestión de la seguridad y salud laboral en las pymes: un manual básico informativo. Recuperado 14/07/2015 desde http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/Manual_Gestion_PRL_-_PYMES.pdf
- Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R., (2008), Gestión de recursos humanos, Madrid, España: Pearson Educación.
- González, M., Mendoza, F., Jiménez, M., Villegas, E., (2012), Problema de competitividad: la capacitación. Recuperado 16/07/2015 desde http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4854/problema_de_competitividad.pdf

- González, M., Olivares, S., (2005), Administración de recursos humanos: diversidad-caos, México D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- González, R., (2005), Creando valor con la gente: un modelo para generar ventaja competitiva, México D.F., México: Norma.
- Guerrero, S., Sire, B., (2001), Motivation to train from the worker's perspective: example of French companies». International Journal of Human Resource Management. Recuperado 09/04/2015 desde <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/614.pdf>
- Heller, R., (2000), Cómo dirigir al personal, Barcelona, España: Dorling Kindersley.
- Ivancevich, J., (2005), Administración de recursos humanos, McGraw- Hill. México.
- 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 & gestión, (Universidad del Norte), 18, pp. 103-137.
- Martínez, C., (2009), Gerencia latinoamericana del recurso humano para las Pymes, México D.F., México: Trillas.
- Mondy, W., (2010), Administración de recursos humanos, México D.F., México: Pearson educación.
- Munch, L., García, J., (2012), Fundamentos de administración, México D.F., México: Trillas.
- Peña, R., (2006), Código sustantivo del trabajo Código procesal del trabajo, Bogotá Colombia: Ecoe ediciones Ltda.
- Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Ley 905 de 2004. Recuperado 02/06/2015 desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501#1>
- Reyes, A., (1994), Administración de personal, relaciones humanas, México D.F., México: Limusa Noriega Editores.
- Rojas, S., Martínez, K., (2008), Plan de mejoramiento del servicio de comunicación al cliente interno para la red nacional de oficinas por parte de recursos humanos del banco Davivienda S.A. Tesis documentada de la Universidad De La Salle, facultad de administración de empresas, Bogotá, Colombia.
- Rueda, J., (2011b), La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar, Visión Futuro, vol.15 no.1. Recuperado 17/07/2015 desde http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci_arttext
- Sastre, M., Aguilar E., (2003), Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico, Madrid, España: McGraw-Hill.

- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y., Gutiérrez, I., (2008), Dinámica de la empresa familiar Pyme: estudio exploratorio en Colombia, Bogotá, Colombia: Fundes Internacional.
- Villegas, D., Toro, I., (14 de mayo de 2010), Las pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA, Bogotá, Colombia: Revista MBA EAFIT. Recuperado 28/05/2015 desde <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>
- Werther, W., Davis, K., (2000), Administración de personal y recursos humanos, México D.F., México: McGraw- Hill.