

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

La influencia de las Prácticas de Recursos Humanos en el desempeño del personal.

**Proyecto de Investigación Aplicada**

**Autor: Aparicio Gabriela Natasha**

**40.146.712**

**AÑO 2019**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por finalidad reconocer la influencia de las prácticas de recursos humanos en el desempeño del personal a través de una investigación en pequeñas y medianas empresas (PyMES) de la provincia de Salta, Argentina.

La metodología empleada es del tipo cuantitativa, no experimental y transversal. Para componer la muestra de este trabajo participaron un total de 20 Pymes seleccionadas por medio de un muestreo no probabilístico, dividida en dos grupos de análisis: gerentes y empleados.

Los resultados muestran la existencia de una relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño del personal. Se concluye que a mayor frecuencia de implementación de las practicas mayor es el desempeño.

Palabras claves: PyMES, Prácticas de recursos humanos, Desempeño del personal

## ABSTRACT

The aim of this research paper, resulting from a survey carried out in small and medium business (PyMES, Spanish acronym) in the province of Salta, Argentina, is to show the influence human resources practices have in the performance of a business or company the staff.

The methodology used is quantitative and not experimental. Twenty small and medium business, chosen by a non-probabilistic sample, were analyzed, divided into two groups: managers and employees.

The results show the existence of a relationship between human resources practices and the performance of the staff. The conclusion is that, the higher the frequency of the implementation of human resources practices, the better the performance of the staff.

Key words: PyMES (Spanish acronym for small and medium business), human resources practice, job performance.

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>ABSTRACT</b> .....	3
<b>INTRODUCCION</b> .....	7
<b>OBJETIVOS</b> .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivo Especifico .....	9
<b>MARCO TEORICO</b> .....	10
El Área de Recursos Humanos .....	10
Gestión Estratégica de los Recursos Humanos .....	11
Enfoques de Gestión de RRHH.....	12
Enfoque Universalista: .....	12
Enfoque Contingente:.....	13
Enfoque Configuracional: .....	14
Prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas.....	15
Reclutamiento de Personal: .....	17
Selección de Personal:.....	18
Capacitación y Desarrollo: .....	18
Evaluación del Rendimiento: .....	19
Compensación: .....	21

---

Desempeño Del Personal .....	22
Aportes de Investigaciones Científicas .....	24
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
Participantes: .....	29
Instrumentos: .....	30
Procedimiento: .....	31
<b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 33</b>	
Capítulo 1: Implementación de Prácticas de Recursos Humanos en las Pymes .....	34
Introducción: .....	34
Frecuencia de aplicación de las prácticas de RRHH: .....	35
Conclusiones parciales: .....	39
Capítulo 2: Desempeño actual del personal en su puesto de trabajo .....	40
Introducción: .....	40
Medición del desempeño: .....	41
Conclusiones parciales: .....	43
Capítulo 3: Relación entre las prácticas de RRHH y el desempeño del personal. ....	44
Introducción: .....	44
Relación entre las variables estudiadas: .....	45
Conclusiones parciales: .....	48
<b>CONCLUSIÓN: .....</b>	<b>50</b>

---

<b>REFERENCIAS</b> .....	53
<b>ANEXO</b> .....	60
Anexo 1: Cuestionario sobre Prácticas de Recursos Humanos .....	60
Anexo 2: Encuesta sobre desempeño en el trabajo .....	64

---

## INTRODUCCION

El crecimiento de las actividades, la variedad de rubros, la existencia de clientes cada vez más exigentes o la presencia de excesiva competencia, lleva a la gerencia de las empresas a concentrarse en la gestión interna y externa. (Diaz, Cardona, & Aguirre, 2014). Uno de los temas de investigación más recurrente es el tratar de explicar las variaciones que se produce en los resultados de las organizaciones, por lo que, en los últimos años, se ha prestado gran atención a los efectos de la gestión de recursos humanos sobre los indicadores (Aragón & Serrano Segura, 2015).

El modelo de gestión de recursos humanos ha sufrido una evolución, debido al cambio de concepción del término *personal*, que deja de entenderse como un elemento productivo que genera gasto, y empieza a entenderse como un elemento estratégico que aporta valor y que la organización debe aprovechar como fuente de ventajas competitivas (Gibert, 2006). A partir de las prácticas de recursos humanos , las empresas pueden influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de los trabajadores ( Aragón & Segura, 2015).

Además hoy para competir con éxito en entornos dinámicos se requiere flexibilidad en los empleados, y para poder mostrar este tipo de comportamiento y habilidades, se requiere que las prácticas de recursos humanos estén diseñadas de manera consistente con la empresa para ser capaces de influir en el capital humano (Inmaculada , Escrig Tena, Bou Llusar , & Roca Puig, 2013) .En este sentido, es posible mejorar el capital humano de la organización a partir del desarrollo de una eficiente planificación de recursos humanos (Importancia de la planificación de Recursos Humanos en la empresa, 2007).

Otro aspecto a considerar es como estas prácticas son percibidas por los empleados, dado que, si los empleados consideran que la organización invierte en ellos, estos responderán con un mayor desempeño en su trabajo (García Carbonell , Alcázar, & Sánchez Gardey, 2014). De esta manera, las investigaciones demuestran como la existencia de prácticas eficientes de recursos humanos en las organizaciones impactan en el rendimiento de los empleados en función de sus habilidades y motivación (Inmaculada , Escrig Tena, Bou Llusar , & Roca Puig, 2013).

Por lo tanto, la motivación y la habilidad son factores determinantes en el desempeño laboral. La motivación compuesta por el deseo y el compromiso y la habilidad por la aptitud y entrenamiento. Ante esto, queda en evidencia la necesidad de las empresas en esforzarse por mantener un equilibrio entre ellos (Cubillos Rivera , Velásquez Muriel, & Reyes Novaa, 2014).

Desde un punto de vista de gestión, prácticas como atraer, seleccionar, retener, capacitar, motivar, comprender llevan a lograr niveles superiores de desempeño y satisfacción del personal.

El trabajo propuesto pretende reconocer la influencia de las prácticas de recursos humanos en el desempeño del personal a través de una investigación en pequeñas y medianas empresas (PyMES) de la provincia de Salta, Argentina. Para ello, se buscará información relevante que permita conectar las variables, surgiendo de esta manera, el siguiente interrogante: ¿En qué medida influyen las prácticas de recursos humanos, que emplean los gerentes de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Salta, en el desempeño del personal?



## OBJETIVOS

### Objetivo General

Determinar en qué medida influyen las prácticas de recursos humanos, que emplean los gerentes de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Salta, en el desempeño del personal durante el primer semestre del 2019.

### Objetivo Especifico

Identificar la frecuencia con la se aplican las prácticas de RRHH, por parte de los gerentes de las pymes en la actualidad.

Evaluar la situación actual del desempeño del personal en su puesto de trabajo a fin de detectar la efectividad de esta práctica.

Vincular los datos obtenidos de las encuestas para determinar la relación entre las variables.

## MARCO TEORICO

### El Área de Recursos Humanos

El enfoque sobre el área de recursos humanos (ARH) ha cambiado durante las últimas décadas, en un primer momento era considerada como un área de apoyo a la gestión. Hoy es reconocida como un área vital dentro de la organización, debido a que es la responsable de captar y mantener el talento. Su poder estratégico se debe, a que, en las nuevas economías, el capital humano constituye la base esencial para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. (Roux & VC Cesar, 2015 )

Teniendo en cuenta los objetivos que persigue, su orientación y actividades a cargo, podemos clasificar al ARH en cuatro modelos:

Modelo Administrativo: el ARH está centrada en el establecimiento de políticas, deberes y recompensas que ayuden a administrar al personal.

Modelo de Gerencia de RRHH: el área cumple con la función de staff, encargado de ofrecer servicios y asesoría a la empresa.

Modelo de ARH como socio de negocio: tiene como objetivo estratégico el desarrollo de las personas para alcanzar las metas organizacionales.

Modelo de ARH como socio estratégico: su objetivo es fundamental y brinda servicios de asesoría. Los sistemas de recursos humanos permiten el mejor desempeño del negocio. ( Rodríguez Moreno, Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, 2012)

## Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

Desde la teoría organizacional, se genera el concepto de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH), que consiste en un conjunto interrelacionado de elementos (decisiones y acciones directivas) que influyen en las personas (Hernández-González & Gómez-González, 2015) .El objetivo es lograr el desarrollo de una fuerza laboral talentosa y energética que apoye a la misión, a la estrategia y al objetivo de la organización.

La GERH es vista como un subsistema del sistema empresarial, que debe ser capaz de integrar sus prácticas, políticas y procesos con el fin de incrementar su capacidad para atraer, desarrollar y retener a los trabajadores más valiosos y potenciar su compromiso con la organización. (Triguero-Sánchez & Peña-Vinces, 2013).

En la economía moderna, la implementación de prácticas efectivas de gestión de recursos humanos, es cada vez más importante, porque las empresas se enfrentan al doble desafío de la necesidad de empleados más capacitados y la escasez de personal calificado.

Desde una visión académica, las prácticas de recursos humanos son definidas como formas específicas o procesos que desarrollan las organizaciones para alinear la dirección empresarial e influir en el comportamiento de las personas. (ParraaIvan & Toro-Jaramillo, 2014)

A partir de la década de los 90, la literatura empírica sobre la gestión de recursos humanos empezó a focalizar su atención en como el capital humanos de las empresas condicionan sus resultados, (Hernández Perlines , 2007) circunstancia que llevo al estudio de las prácticas de recursos humanos y los enfoques sobre cómo gestionar a los empleados dentro de una organización. (Rivero & Dabos, 2017) .

## Enfoques de Gestión de RRHH.

### Enfoque Universalista:

También conocido como enfoque de las mejores prácticas, supone una premisa simple en el estudio de los recursos humanos, analizando que existen determinadas prácticas y políticas que son generales, independientemente del tipo de organización. Por lo tanto, se asume que estas prácticas son óptimas y no requieren ningún ajuste y son aplicables a cualquier sistema de administración de recursos humanos. (Alcázar, Romero Fernández, & Sánchez Gardey, 2004)

El enfoque de las mejores prácticas (*best practice approach*) afirma que existe una relación lineal entre determinadas prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional, sin importar el contexto en el que se implementen ni la estrategia del negocio. (Rivero & Dabos, 2017)

En cuanto a la investigación empírica, son muchos los estudios realizados desde esta perspectiva, pero no existe una clara unanimidad al momento de querer determinar cuáles son las mejores prácticas. (Parraalvan & Toro-Jaramillo, 2014) .Sin embargo, se puede resaltar que en esta perspectiva se centran fundamentalmente practicas cuyo objetivo es reforzar las habilidades de los empleados, ya que, a lo largo de los estudios, se identifican tópicos que emergen repetidamente: como el reclutamiento, selección, formación, compensación y evaluación del rendimiento, constituyéndose en el eje de la aportación universalista. (Alcázar, Romero Fernández, & Sánchez Gardey, 2004)

Por otro lado, hay autores que cuestionan la evidencia a favor de este enfoque, (Vargas Halabí & León Madrigal , 2009) debido a que el mismo niega la posibilidad de que las políticas y prácticas puedan combinarse, dado que las estudia desde un punto de vista

aditivo. Además, existe evidencia empírica que las prácticas que utilizan las empresas son diferentes dependiendo el país, el sector y el tamaño organizacional. (Alcázar, Romero Fernández, & Sánchez Gardey, 2004)

Pese a las limitaciones, el enfoque de las mejores prácticas ha contribuido en el campo de la GERH, (Vargas Halabí & León Madrigal , 2009) al demostrar su utilidad en el aporte de principios y lineamientos generales, como así también, el efecto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional. (Rivero & Dabos, 2017).

Enfoque Contingente:

La perspectiva contingente posee argumentos más sólidos que la perspectiva universalista, ya que postula relaciones de mayor complejidad, que dentro del anterior enfoque no son considerados. (Alcázar, Romero Fernández, & Sánchez Gardey, 2004). Se concentra en interacciones más que en relaciones de carácter lineal entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional. (Rivero & Dabos, 2017)

Este enfoque cuestiona la existencia de prácticas universales aplicables a cualquier organización, sugiriendo que la eficiencia de las prácticas de recursos humanos se encuentra en función del ajuste vertical con otras variables denominadas contingentes. (Vargas Halabí & León Madrigal , 2009).

El estudio de las variables nos permite agruparlas en tres categorías:

- 1) Variables estratégicas: manifiesta la relación que existe entre las decisiones de recursos humanos y la estrategia de la organización, y considera la influencia de los recursos humanos sobre la definición en la estrategia corporativa.

2) Variables organizacionales: como el tamaño, la tecnología, la estructura y las relaciones de poder.

3) Variables ambientales: factores externos a la organización, como el entorno competitivo, tecnológico, macroeconómico y laboral. (Alcázar, Romero Fernández, & Sánchez Gardey, 2004)

La estrategia organizacional ha sido la principal variable estudiada. Se indaga cómo las prácticas individuales de recursos humanos interactúan con la estrategia organizacional de una manera instrumental, para generar un mejor desempeño. (Rivero & Dabos, 2017)

Los estudios destacan una serie de beneficios, productos de esta relación: soluciones a problemas organizacionales, garantiza que se tomen en consideración a las personas y evita la subutilización de los recursos.

Sin embargo, existen estudios empíricos que manifiestan críticas al enfoque contingente, debido a que no aborda el carácter complejo de las estrategias organizacionales y sobrestima la importancia del ajuste de prácticas individuales o conjuntos de ellas con la estrategia de la empresa. De todas formas, pese a las críticas, se destaca que el enfoque ha permitido introducir la influencia de las variables externas en el marco de análisis de la Administración de Recursos Humanos. (Vargas Halabí & León Madrigal , 2009).

#### Enfoque Configuracional:

Esta perspectiva se refiere a la coordinación o congruencia interna entre las prácticas de recursos humanos, llamado ajuste horizontal, así como la necesidad de adecuar las mismas a las condiciones particulares de la organización. (Hernández Perlines , 2007)

La noción de ajuste horizontal radica en el análisis de las prácticas individuales como un todo, en un sistema de gestión de recursos humanos bajo el supuesto de que la efectividad de cada práctica, en particular depende de las otras prácticas que la acompañan.

De acuerdo con el enfoque, los elementos del sistema de recursos humanos pueden combinarse de diferentes maneras, para obtener un número infinito de configuraciones.

Sin embargo, hay elementos que limitan las configuraciones: como el contexto en el que se desempeña la empresa, la estructura y los sistemas organizacionales, y los valores y comportamientos.

Con respecto al desempeño, el enfoque configuracional, considera que la relación entre las prácticas y el desempeño no es lineal, sino que las configuraciones coherentes pueden potenciar o debilitar su relación. (Vargas Halabí & León Madrigal , 2009).

Los aportes configuracionales reconocen la importancia de las variables de contingencia y adoptan el concepto de equifinalidad, que supone la posibilidad de alcanzar metas idénticas mediante diferentes configuraciones de prácticas, pero igualmente efectivas para la organización, con esto se apartan definitivamente del objetivo del enfoque universalista (Alcázar, Romero Fernández, & Sánchez Gardey, 2004)

### Prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas

Un entorno económico que cambia rápidamente, caracterizado por fenómenos como la globalización, competitividad, demanda de los inversores y la innovación continua, (BECKER & GERHART, 1996), lleva a las empresas a crear valor no solo a través de su capacidad financiera y de producción, sino también por medio de su capital humano.

De esta manera, los recursos humanos son el pilar central sobre el cual se apoyan las empresas, y como consecuencia, se derivan muchos estudios sobre el impacto de las

prácticas en las organizaciones. Estos últimos, demuestran que la aplicación de prácticas depende del tamaño de la empresa; a medida que aumenta el tamaño de la empresa, su percepción por el talento humano, como clave, incrementa. Así las grandes empresas tienen mayor conciencia sobre la importancia del personal.

Las prácticas en las pequeñas y medianas empresas son informales y flexibles, usualmente utilizadas para control y monitoreo, y son desarrolladas intuitivamente de acuerdo al conocimiento de los gerentes, debido a la ausencia de políticas y sistemas de gestión humana. Estas empresas tienen mayor interés por aspectos productivos, financiero y comerciales, por lo que aplican las prácticas en un sentido puramente operativo. (Rodríguez Moreno, 2012)

La antigüedad es una variable influyente a la hora de analizar aquellas empresas que cuentan con un departamento de recursos humanos, siendo las empresas maduras quienes cuentan con mayor frecuencia con este departamento. (Mendoza Moheno & Hernández Calzada , 2008)

Los empresarios de pequeñas y medianas empresas, reconocen al recurso humano como clave para el éxito, pero no invierten tiempo y capital para su desarrollo, ya que es visto como un costo. (Rodríguez Moreno & Granados Ávila , 2015). Su preocupación radica en ajustar las características de las personas con los valores y cultura de la organización, por lo que se buscan personas que sean capaces de desempeñar múltiples tareas, ya que las actividades son flexibles y dependen de la necesidad del momento. (Mendoza Moheno & Hernández Calzada , 2008)



Algunas Pymes todavía tienen una concepción funcionalista y reduccionista de la gestión humana, 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.

Además, la inexistencia del área de recursos humanos puede convertir a la gestión del personal en un conjunto de tareas incoherentes que generan conflictos tanto personales como colectivos; el manejo de prácticas poco adecuadas tanto en procesos de contratación como de selección de personal se evidencia dentro de las Pymes a través de un desempeño inapropiado e ineficaz de los cargos. (Rocha & Rodríguez Martínez, 2015)

No obstante, no valorar la importancia de los RRHH puede representar una de las principales causas de fracaso en las PyMEs, por lo tanto, para enfrentar con eficacia los desafíos en materia de ARH, los dirigentes de PyMES, ante todo, deben tener una visión estratégica de la ARH, es decir, considerarla como una actividad generadora de valor agregado encaminada a mejorar el desempeño de la empresa.

A continuación, se presentan los conceptos de las prácticas de gestión humana estudiadas en este trabajo:

#### Reclutamiento de Personal:

Conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo para atraer empleados potenciales, que posteriormente ocuparan un puesto. Las fuentes utilizadas son: el reclutamiento interno, empleados de la propia organización, y reclutamiento externo, cuando recurrimos al mercado laboral. ( Rodríguez Moreno, 2012)

En las Pymes, esta práctica generalmente es implícita e informal y existe un predominio de reclutamiento externo sobre el interno (Rodríguez Moreno & Granados Ávila

, 2015). Como principal medio se utilizan las recomendaciones de otros empleados, seguido anuncios y volantes.

Las prácticas de reclutamiento se incrementan con el tamaño de la empresa: las grandes recurren a agencias de empleos, asociaciones a colegios profesionales y publicidad, mientras que el reclutamiento en pequeñas, involucra recursos no costosos y controlables. (Rodríguez Moreno, 2012)

#### Selección de Personal:

Actividad encargada de clasificar a aquellos candidatos que tengan mayor posibilidad de adaptarse al puesto. Es descrito como un método o criterio para escoger al aspirante más calificado.

La selección en las Pymes se valora más la actitud del candidato que los propios conocimientos, evalúan significativamente el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender. Las técnicas que utilizan como medio de análisis son los currículos y las entrevistas informales; son muy pocas las empresas que realizar el proceso de selección completo (pruebas de conocimientos, entrevistas, revisión de hoja de vida, pruebas psicotécnicas, visitas domiciliarias). (Rodríguez Moreno, 2012)

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.

#### Capacitación y Desarrollo:

Conjunto de actividades tendientes a mejorar el rendimiento actual o futuro de los colaboradores, aumentando su capacidad, potenciando su conocimiento, habilidades y actitudes para lograr un desempeño satisfactorio.

Es una práctica de gestión humana fundamental para el aprendizaje de las empresas, pues la formación del trabajador se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan agregar valor a la empresa. (Rodríguez Moreno, 2012)

La capacitación en las pymes es informal y se lleva a cabo en el trabajo, es decir mientras las personas ejercen sus funciones, por lo general los propietarios y gerentes son los responsables del entrenamiento y formación e indican a los empleados cuales son los métodos preferidos para hacer las tareas.

Existe una resistencia por parte de los directivos en aplicar programas de capacitación formal, debido al temor a que se produzcan fugas de empleados a empresas de la competencia. Para evitar la transferencia, se propone la formación específica, dado que los conocimientos y habilidades adquiridas tiene escaso valor en contextos diferentes al de la empresa donde se aplican. (Mendoza Moheno & Hernández Calzada , 2008)

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 la compra de insumos; incluso, en ciertos casos en que reconocen el rol de la formación, se da importancia únicamente al adiestramiento operativo-técnico.

#### Evaluación del Rendimiento:

Es un subsistema de gestión humana, que valora el desempeño y comportamientos de los empleados o colaboradores en su cargo.

La evaluación de desempeño implica, identificar los aspectos críticos que afectan el éxito de la organización, medir si se han cumplidos los objetivos y la manera en la que se

han logrado, determinando estándares de calificación y gestionar el rendimiento de las personas.

La evaluación de desempeño también puede ser una herramienta de medición, por lo que con el paso del tiempo se han ido creando diseños que permitan la objetividad y coherencia para medir rasgos, habilidades, comportamientos y objetivos del desempeño deseado de una persona en el desarrollo de determinadas funciones según el cargo que desempeña. (Cubillos Rivera , Velásquez Muriel, & Reyes Novaa, 2014)

Esta práctica en pequeñas y medianas empresas raramente esta formalizada, y se asociada a la detección de dificultades en el trabajo y a la búsqueda de fortalezas. (Rodríguez Moreno & Granados Ávila , 2015). Hay un fenómeno de escasas de evaluación que hacen 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. 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.

En síntesis, la evolución de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar sí existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### Compensación:

La retribución es el gasto más importante en la mayoría de las organizaciones y, además, es uno de los factores que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados.

La retribución tiene sobre el individuo un efecto económico, psicológico y sociológico, y, por lo tanto, una mala gestión en la asignación de las retribuciones afecta negativamente en los empleados repercutiendo en los resultados de la organización.

Existen diferentes tipos de compensaciones, de acuerdo a las políticas que establezca cada empresa.

Compensación directa: abarca sueldos, salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones.

Compensación indirecta: son incentivos salariales para recompensar a los empleados por altos niveles de rendimiento.

Compensación no monetaria: incluye gran variedad de programas de reconocimiento (seguros médicos, vacaciones), y retribuciones especiales (pertenecer a un club, estacionamiento).

Una buena aplicación de esta práctica debe tener en cuenta una serie de aspectos como: motivar a los empleados, mantener la equidad salarial, reducir la rotación, atraer nuevos empleados y retener a los buenos empleados.

Cuando nos referimos a equidad salarial o justicia distributiva, hablamos, por un lado, de la equidad externa, según la cual la retribución ofrecida por la empresa es similar o superior a la ofrecida por otras empresas de las mismas características y para un puesto equivalente. Y, por otra parte, a la equidad interna, se refiere a la relación justa entre lo

aportado y lo recibido a cambio. (Inmaculada , Escrig Tena, Bou Llusar , & Roca Puig, 2013)

En las pymes los salarios están únicamente basados en escalas salariales institucionalizadas, negociación individual y entrevistas anuales de desempeño, teniendo en cuenta la antigüedad y el salario promedio para el mismo oficio en el respectivo sector. (Rodríguez Moreno & Granados Ávila , 2015).

### Desempeño Del Personal

El desempeño se refiere al grado en que el personal cumple los requisitos de su trabajo, son el conjunto de sus conductas y comportamiento para alcanzar las metas de la organización.

Los determinantes del desempeño son la habilidad y la motivación, la primera compuesta por la aptitud, entrenamiento y recursos y la segunda, por el deseo y el compromiso. Además, estudios demuestran que el desempeño está condicionado por las prácticas de recursos humanos aplicadas en el personal. (Cubillos Rivera , Velásquez Muriel, & Reyes Novaa, 2014)

Según el Modelo AMO, propuesto por Bailey (1993), el esfuerzo de los empleados es en función de tres componentes: tener las habilidades (A) necesarias, una adecuada motivación (M) y poseer la oportunidad (O) para desarrollar el potencial.

En particular, la habilidad es considerada un concepto genérico que abarca conocimientos y competencias; y suele relacionarse positivamente con las políticas de reclutamiento y de formación. La motivación, por su parte, está ligada con el deseo de la persona de aumentar su rendimiento y se relaciona con políticas de incentivos y

capacitación. Finalmente, la oportunidad tiene en consideración los aspectos ligados al entorno de trabajo. (Lozano-Reina & Sánchez Marín, 2019)

El desempeño laboral involucra el entendimiento de las relaciones humanas, emociones, competencias, sentimientos; elementos muy importantes en la dirección al cumplimiento de metas y objetivos. Un alto desempeño laboral será aquel que logra establecer vínculos emocionales tan fuertes como para ser capaces de sacrificar los intereses particulares por el bienestar común y es capaz de resistir a la adversidad y perseverar hasta alcanzar los objetivos. Para que se logre un desempeño elevado en cualquier situación de trabajo, la persona debe poseer las aptitudes correctas, trabajar arduamente, contar con el apoyo necesario, si falta algunos de estos factores es probable que haya pérdida de desempeño.

Esto implica también, que el gerente o jefe de personal de la organización debe brindar las herramientas necesarias y acompañar en cada momento al personal, para que vea que su esfuerzo es reconocido y de alguna manera se sienta motivado para desempeñarse óptimamente.

Por otro lado, las organizaciones tienen la prioridad de conocer la manera en las que sus colaboradores están realizando las tareas laborales, por ello la necesidad de medir el desempeño a través de procesos de evaluación que tengan en cuenta todos los factores que rodean a esta variable como: la extensión (cantidad de un determinado trabajo o servicio), la efectividad (el grado en que los objetivos del trabajo o servicio son cumplidos), la calidad del servicio (qué tan bien se realiza un trabajo o servicio), el impacto (el resultado de un servicio) y la utilidad (el beneficio de un trabajo o servicio). (Ronquillo Horsten, Aranda Beltrán, & Pando Moreno, 2013)

## Aportes de Investigaciones Científicas

En cuanto a investigación científica realizadas en los últimos años, son muchos los aportes que podemos encontrar en relación a las prácticas de recursos humanos en las Pymes, y estudios realizados sobre el desempeño del personal.

Según una investigación mexicana centrada en analizar las prácticas de recursos humanos en pequeñas empresas y su relación con el desempeño, en la que participaron un total de 321 empresas, concluyeron que la mayoría solo aplica algunas prácticas y no de manera formalizada ni de forma integral; examinaron prácticas como reclutamiento y selección, las cuales son aplicadas con poca frecuencia por parte del empresario y utilizan la recomendación como principal medio de reclutamiento. En el caso del rubro de formación solo el 33% de las empresas afirman que a veces brindan capacitación a sus empleados debido al temor de invertir en ellos y que posteriormente abandonen la empresa, por otro lado, el 60% casi nunca utilizan la promoción de personal, y cuatro de cada diez empresas no tiene aplicado el programa de sueldos y salarios. Con respecto a la relación de las practicas con el desempeño se observa una correlación positiva, aunque no se encontró relación con las variables de reclutamiento y selección, resultados que coinciden con investigaciones realizadas por Delaney y Huseled (1996). (Mendoza Moheno & Hernández Calzada , 2008)

En el ámbito de las organizaciones de servicio (Rodríguez Moreno & Granados Ávila , 2015) se reportan resultados interesantes sobre la presencia del área de recursos humanos en las pymes, donde la mayoría indica no tener un área formal, de las 122 empresas encuestadas, el 56% de las funciones de RRHH son desempeñadas por el administrador seguido por el gerente, con 21% y el propietario, 20%. Hay que aclarar que



el administrador o el gerente, en la mayoría de los casos, es el propietario. Al indagar si contaban con asesoría externa en cuanto a recursos humanos, 19% la recibe de entidades como la Cámara de Comercio y la Secretaría de Turismo. En este contexto, los autores analizaron prácticas de RRHH (descripción y análisis de cargo, reclutamiento, selección, incorporación, formación, remuneración, evaluación del desempeño, plan de carrera e higiene y seguridad) y como resultados, la responsabilidad de la selección del personal es del administrador y es quien se encarga de establecer los parámetros y criterios de selección siendo la entrevista el instrumento más utilizado, en términos de capacitación el 64% de las empresas no hace ningún proceso de entrenamiento que les permita a sus colaboradores desarrollar conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño, por otro lado, el criterio más importante para determinar el salario es el salario mínimo legal vigente, 51%; en segundo lugar, las funciones que desempeña el personal; 38% otros factores como experiencia, antigüedad o estudios, 3%. El 75% de las empresas no ha establecido algún tipo de incentivo remunerativo por cumplimiento de metas o rendimiento.

Otros estudios, teóricos y empíricos, se concentraron en detectar las principales prácticas de RRHH implementadas para el éxito de las PyMEs industriales, las cuales son: el diseño de puestos de trabajo; trabajo en equipo; reclutamiento, selección, contratación y plan de acogida, o proceso de inducción; formación/capacitación del personal; planes para el crecimiento y promoción del personal; valoración del rendimiento/desempeño laboral; política retributiva, y la terminación de la relación laboral; y los autores aclararon que el éxito competitivo de las PyMES depende de la buena gestión de estas prácticas. (López Suárez, Tricás Preckler, & Toledano O'Farri, 2013)

Por su parte, Parra (2011) estudia la asociación entre las prácticas de formación y el desempeño, donde la primera es enmarcada en el entrenamiento, la capacitación y el

desarrollo, y la segunda conceptualizada desde la dimensión productiva, estructura organizacional y humana. Las teorías de recursos explican como la formación es una fuente capaz de convertir el recurso humano en ventaja competitiva, con base en el conocimiento y habilidades de las personas, que se refleja en el desempeño organizacional al generar capacidad de liderazgo, innovación y adaptabilidad.

La capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, conocimientos, las actitudes o la conducta.

Por otro lado, en un estudio empírico realizado en empresas de la industria química en México llegaron a la conclusión que son las prácticas las que permiten retener y desarrollar al recurso humano e indican que cuando se implementan en conjunto y existe interrelación entre ellas explican un porcentaje importante de la varianza del desempeño, mismo que disminuye cuando se utilizan por separado, ya que se pierde el efecto sinérgico del conjunto. (Rodríguez Matamoros & Rivero Villar, 2012)

Becker y Huselid (1998) presentan un modelo que muestra la relación de las prácticas de recursos humanos y el rendimiento, ellos sugieren que las mismas tienen un impacto en la motivación, destreza, diseño y estructura del trabajo y que estas a su vez ayudan a incrementar los niveles de creatividad, productividad y esfuerzo que finalmente se traducen en una mejora del desempeño operativo. (ROA & ZULUAGA REINA, 2016)

Según Palaci (2005) existen elementos que generaran un bajo o alto desempeño laboral (retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas, habilidades y aptitudes para realizar las tareas asignadas, capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima

organizacional, cultura organizacional, expectativas del empleado) ,para el caso de un estudio realizado al personal de la universidad de Zulia, Venezuela, los resultados evidencian que casi la totalidad de la población encuestada considera que su salario afecta su desempeño ya que como manifestaron no están de acuerdo con la remuneración que perciben y esta insatisfacción afecta su rendimiento de manera directa, y , además , señalan que, de mejorar su remuneración y estabilidad laboral, se registraría simultáneamente un mejoramiento de su desempeño. Lógicamente a mayor satisfacción laboral mayor rendimiento de los trabajadores. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)

Del mismo modo, algunos trabajos han demostrado que un sistema de recompensas basado en la equidad contribuye significativamente a favorecer la predisposición de los empleados para aprender ya que estos saben que serán recompensados de manera justa a medida que mejoren su rendimiento en la empresa. (Inmaculada , Escrig Tena, Bou Llusar , & Roca Puig, 2013)

Alberto Alayza Sánchez citado en (Mayurí Barrón, 2008) considera en su investigación que el hombre pasa su vida esperando que algo llegue o se produzca (aumento de salarios, reconocimiento, capacitación, etc.) cuando esto no sucede se produce la frustración que lleva a conductas inadecuadas y a conflictos personales que pueden repercutir en el desarrollo de las actividades de la organización.

Sánchez, Sevilla y Mendéz (2006) en su trabajo de investigación manifiestan que los modelos de gestión de recursos humanos aplicados en las instituciones pueden ayudar a mejorar el desempeño laboral del personal en los diferentes cargos. En una investigación realizada en Perú, determinan que los diferentes procesos que comprende la gestión del talento humano (reclutamiento, selección e inducción) influyen en el mejoramiento del desempeño laboral de las personas en sus funciones y obligaciones (PERALTA, 2015); y, a

su vez, estudios realizados sobre muestras de empresas privadas ponen de manifiesto que un uso eficiente de estas prácticas (selección, capacitación y compensación) se relacionan positivamente con las medidas del desempeño organizacional. (Delaney & Huselid, 1996)

En síntesis, las prácticas de recursos humanos son el principal medio por el que las empresas pueden influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de los trabajadores y, a través de ello, en los resultados organizativos.

---

## METODOLOGIA

### Participantes:

La población está conformada por todas las PyMES de la provincia de Salta, considerando pequeña empresa a las que tienen entre 5 y 20 empleados, y medianas entre 21 y 150, según la Fundación Observatorio Pymes. (Pymes, 2013)

Para componer la muestra de este trabajo participaron un total de 20 Pymes seleccionadas por medio de un muestreo no probabilístico, es decir no aleatorio, sin la aplicación de instrumento estadístico que nos indique el tamaño exacto de la muestra. Tomando como base este criterio, la elección de la muestra fue intencional es decir que se seleccionaron aquellos sujetos cuyas características se consideraron pertinentes a los fines del presente trabajo de investigación.

La investigación contempla dos grupos de análisis:

Grupo n° 1: Gerentes de las Pymes

Grupo n°2: Empleados de las Pymes.

De cada empresa elegida se seleccionaron 5 empleados, tratando de componer un universo de hasta 100 individuos, y se entrevistó al gerente de cada Pyme, componiendo un total de 20 sujetos.

Descripción de la muestra:

Se contactó a 20 pymes de la Provincia de Salta, sobre todo del sector comercio, representado el 60%, un 30% del sector servicio, y el 10% respecto al sector industria. En relación al número de empleados de cada empresa, la media fue de 13.

Los gerentes encuestados fueron en su mayoría del género masculino 80%, y en promedio los participantes tienen una edad de 55 años, además hay que aclarar que en todos

los casos el gerente era el propietario, por lo que ejercían este cargo desde el inicio de la empresa.

En cuanto a los empleados participantes, tanto del sector comercio como de servicio, la mayoría ocupa el puesto de atención al cliente, y en menor medida el cargo de secretaria de los gerentes. Trabajan en la empresa en promedio hace 5 años, y la edad como moda (mayor frecuencia) fue de 35 años. Con respecto al sector industria, el total de los empleados encuestados fueron operarios masculinos, con una edad media de 45 años, y, además, el 70% se desempeñan en la misma desde sus inicios.

#### Instrumentos:

Escala de prácticas de RRHH: Desarrollada a partir de un conjunto de subescalas sobre prácticas de reclutamiento, selección, compensación, capacitación y desarrollo, y evaluación. Para cuatro de las cinco subescalas (todas menos evaluación), el alfa de Cronbach supera 0,60, y para la subescala de evaluación el alfa de Cronbach es de 0,43.

El resultante global de la escala de prácticas de RRHH se define con un alfa de Cronbach igual a 0,78. Teniendo en cuenta cada practica estudia, se utilizó un cuestionario estructurado de 20 preguntas con respuestas estandarizas de opción múltiple, es decir preguntas que ofrecen tres o más opciones excluyentes para la respuesta. (ver Anexo 1)

Evaluación del desempeño en el trabajo (EVADEST): instrumento que proporciona información relevante que permite identificar el desempeño en el trabajo. Compuesto por 6 ítems: Conocimiento del Trabajo, Calidad del Trabajo, Responsabilidad, Productividad, Habilidad y Destreza y Actitud ante la Empresa; con 8 posibilidades de respuestas, donde 1 es la calificación de desempeño más baja y 8 la calificación más alta. La escala de puntuación es: desempeño bajo:  $1 \leq 3$ ; desempeño medio:  $\geq 3 \leq 6$ ; desempeño alto:  $\geq 6 \leq 8$ .

El EVADEST fue validado en población mexicana, con fines de investigación científica. Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.911, considerado como muy alto, y se concluyó que el instrumento es confiable y valido para evaluar el desempeño en el trabajo. (Ronquillo Horsten, Aranda Beltrán, & Pando Moreno, 2013). (ver Anexo 2)

#### Procedimiento:

La presente investigación es de carácter cuantitativo y no experimental, debido a que se van a medir variables para luego analizarla, además responde al tipo transversal dado que los datos que se recolectan son en un solo momento, en un tiempo único. El propósito es describir las variables y analizar su incidencia en interrelación en un momento dado.

El procedimiento llevado a cabo durante el proceso de investigación estuvo conformado por una serie de acciones, primero se contactó al gerente o propietario de cada pyme, a quienes se le explico el motivo por el cual se los contactó solicitando tomar información en relación al modo con el que aplica las prácticas de recursos humano en su organización y se le solicitó autorización para poder acceder a sus empleados y realizar una medición del desempeño laboral.

Para aplicar los cuestionarios correspondientes, se pautaron fechas y horarios de vistas con cada gerente de las pymes, pero en algunos casos se optó por los cuestionarios auto administrados utilizando internet y las herramientas de correo electrónico para recoger la información necesaria de gerentes y empleados, asegurando su participación voluntaria y anónima.

Para el análisis de los resultados se realizó una descripción de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos utilizados, tanto para el caso de la identificación de la

frecuencia de aplicación de la practicas de recursos humanos por parte de los gerentes de las pymes como en el caso de la medición del desempeño del personal. Luego se precedió a explicar la relación entre las variables en base a fundamento de antecedentes científicos bibliográficos y la vinculación de los datos obtenidos.

Metodología	Cuantitativa
Secuencia Temporal	Transversal
Población	Pymes de la provincia de Salta
Muestra	20 Pymes
Criterio Muestral	No Probabilístico - Intencional
Grupo de Análisis N° 1	20 Gerentes
Instrumento	Cuestionario
Grupo de Análisis N° 2	100 Empleados
Instrumento	EVADEST



## **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente apartado, tiene como finalidad brindar una síntesis y análisis de los datos recabados, a partir de la muestra seleccionada para el desarrollo de esta investigación.

En esta instancia es primordial analizar cada resultado que fue arrojado por medio de los diferentes instrumentos de recolección elegidos, se aclara que el estudio se llevó a cabo en una muestra de 20 Pymes de la Provincia de Salta.

El objetivo general de la investigación es determinar la influencia de las prácticas de recursos humanos en el desempeño del personal, y esto se lleva a cabo a través de los objetivos específicos que consisten en: identificar la frecuencia con la que se aplican las prácticas de RRHH, evaluar la situación actual del desempeño y vincular los datos obtenidos para determinar la relación de las variables.

Para ello, a continuación, se expondrá en tres capítulos los resultados obtenidos de cada objetivo planteado.

## Capítulo 1: Implementación de Prácticas de Recursos Humanos en las Pymes

### Introducción:

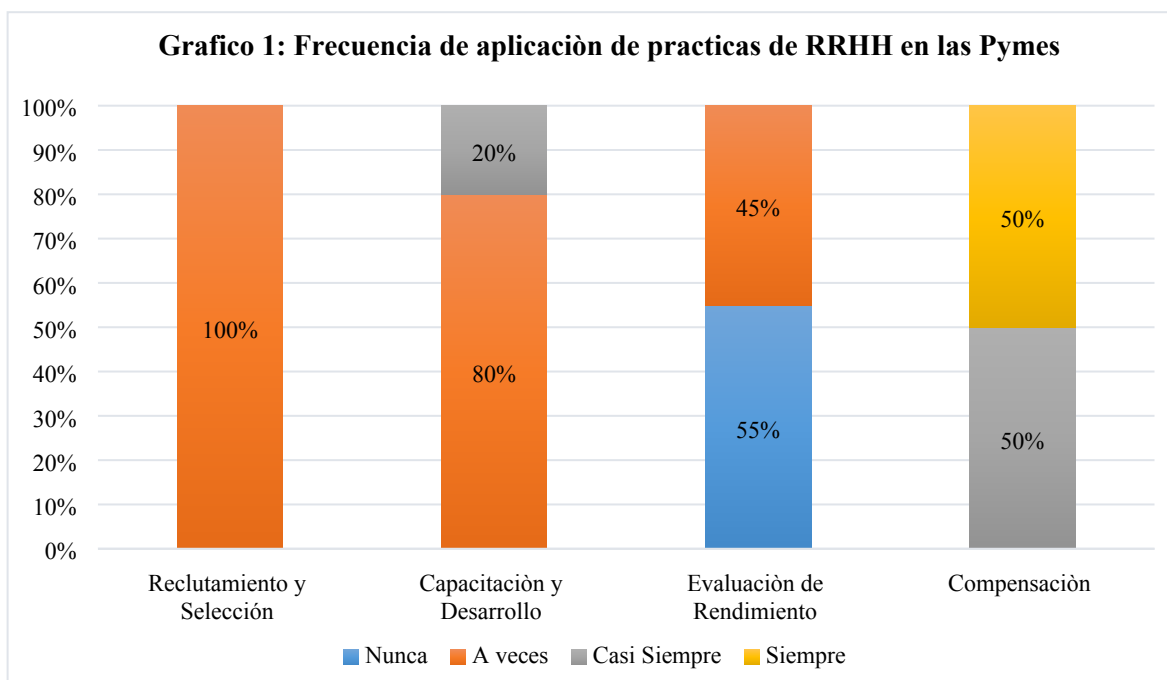
El área de Recursos Humanos es el más descuidado en las pequeñas y medianas empresas, con frecuencia se atribuye una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodología y sistemas de gestión de recursos humanos, instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico.

El análisis sobre esta problemática se efectuó a través de un cuestionario sobre la implementación de las prácticas de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación) a 20 gerentes de la provincia de Salta. Esta herramienta permitió poder realizar conclusiones sobre el tema e identificar la frecuencia de aplicación de las mismas.

Normalmente, los reclutamientos se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación. La selección se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa. Un gran problema es la falta de personal calificado; por lo general la capacitación se hace cuando ya la persona se ha ubicado en el puesto de trabajo. La supervisión y revisión de los logros del personal se da a través de observación directa del dueño principalmente, de manera informal, sin llevar a cabo una evaluación adecuada, y, por último, las compensaciones se determinan a través de negociaciones individuales y se considera la equidad salarial.

### Frecuencia de aplicación de las prácticas de RRHH:

El grafico 1 presenta la frecuencia de aplicación de las prácticas de RRHH, por parte de los gerentes, en sus organizaciones en la actualidad.



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 100% de los gerentes aplican a veces prácticas de reclutamiento y selección en sus empresas, como así también el 80% prácticas de capacitación y desarrollo. Por su parte, la evaluación de rendimiento, es la práctica menos utilizadas en las pymes con un valor que llega al 55% por parte de los gerentes que señalan nunca aplicarla, mientras que el restante 45% solo a veces. Sin embargo se evidencia que la compensación es la práctica con mayor frecuencia de implementación, debido a que en el 100% de los casos, los gerentes aplican siempre y casi siempre incentivos a sus colaboradores.

A continuación, se presentan en detalle los resultados obtenidos para cada una de las prácticas analizadas:

Reclutamiento y Selección: En las empresas estudiadas la responsabilidad de atraer y clasificar candidatos calificados para un cargo recae sobre la figura del gerente, los que afirman aplicar a veces técnicas de reclutamiento y selección en sus empresas, y además el dinero que invierten en estas prácticas es muy poco. El reclutamiento interno es posible en empresas de tamaño considerable, para este caso y por el tamaño de las empresas y personal requerido, 75% no lo realiza. El instrumento más utilizado en el proceso de reclutamiento y selección es la entrevista con un 55%, seguido de otros como la recomendación (40%) y el currículum.

Se evidencia que los procesos de reclutamiento y selección en las Pymes son informales e involucran recursos no costosos y controlables, sin considerar aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como el éxito de la organización.

Capacitación y Desarrollo: Promover la constante actualización de conocimientos y perfeccionamiento de habilidad requeridas, permite innovar en los procesos, mejorar las relaciones, incrementar la productividad que se convierten en activos intangibles de gran valor. El 80% de las empresas encuestadas brindan capacitación a los empleados solo a veces y el restante 20% asegura realizarlo casi siempre, cabe aclarar que las mismas pertenecen al sector industrial, donde, además, esto es realizado por empresas especializadas, mientras que en el restante el encargado y responsable de esta función es el gerente. Sin embargo, en ambos casos los programas de formación son pocos estructurados, no presentan formalización al no establecer objetivos ni manuales por escrito.

Estos resultados evidencian la poca cultura de capacitación establecida, además se refleja, lo que estudios empíricos han establecido, como temor por parte de los empresarios en invertir en formación y correr el riesgo de que posteriormente el empleado abandone la empresa. Ya que toda capacitación requiere esfuerzo (económico y temporal), que en la

mayoría de los casos las organizaciones no están dispuestas a sacrificar, al considerarla como un gasto. Sin embargo, casi el total de los gerentes encuestados consideran a la capacitación como una inversión para la empresa, cuando, por el contrario, queda en evidencia la poca importancia y formalísimo que le dan a la tarea, debido a que el 70% de la muestra afirman que solo el 50% de sus empleados han recibido capacitación en el último año. Para que la práctica de capacitación y desarrollo tenga éxito en las empresas deben ser realizadas en formas periódicas, con un diseño de aplicación y teniendo en cuenta las características de sus empleados y entorno.

Evaluación de Rendimiento: Contar con una herramienta de medición que permita evaluar los resultados que se están obteniendo por parte del capital humano, proporciona la posibilidad de identificar las dificultades o aspectos críticos del trabajo. El 55% de las empresas encuestadas no realiza una evaluación de desempeño a sus colaboradores, y el restante 45%, lo hace teniendo en cuenta criterios centrados en aspectos específicos del puesto, posiblemente, esto se deba a que las Pymes estudiadas no poseen un gran número de empleados y la mayoría ocupa el puesto de atención al cliente y en el caso de las empresas industriales, el de operario, donde su nivel de rendimiento es medido por volumen de venta o trabajos realizados.

Sin embargo, las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar factores que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, como aspectos genéricos al puesto, por ejemplo: el trabajo en equipo, satisfacción, habilidades para cooperar, autoestima, actitud hacia la empresa, entre otros.

En cuanto el alcance que tienen los sistemas de evaluación, en tan solo el 10% de los empleados se realizan mediciones de desempeño y, en muy pocos casos, tiene un alcance medio de 40%.

De la misma manera, al existir escasas de implementación de esta práctica, las promociones y los ascensos no están relacionados o tienen una relación media con los resultados obtenidos en las evaluaciones de rendimiento, como así también, son pocos los problemas que se solucionan a través de su aplicación.

La importancia de una adecuada evaluación del desempeño de los puestos de trabajo, para favorecer el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, constituye una oportunidad de trabajar en el desarrollo de los recursos humanos, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

Compensación: La retribución es uno de los factores predominante para influir en las actitudes y comportamientos de los empleados, como también, para atraer y retener al personal. Debido a esto, el total de los empresarios indicaron aplicar siempre o casi siempre incentivos a sus empleados, el 45% manifiesta que esto está fuertemente relacionado con el desempeño y las tareas cumplidas por el personal, esta respuesta fue brindada por las mismas empresas que indicaron realizar evaluaciones de desempeño a sus colaboradores, mientras que el 55% restante solo indica tener una relación media con esta variable. Esto demuestra, que, en muchos casos, al no realizar una evaluación de desempeño formal, la determinación del mismo se da por mera observación directa por parte del gerente, de manera informal.

El criterio más empleado para determinar el salario es a través de negociaciones individuales (70%) y el otro 30% considera el salario promedio para el mismo oficio en el respectivo sector.

Con respecto a la equidad salarial, el 100% de la muestra coinciden que, en relación a los niveles salariales del sector correspondiente, los sueldos que ofrecen están dentro de la

media salarial, es decir son similares a la ofrecidos por otras empresas para un puesto equivalente. Por su parte, la equidad interna, compensación justa entre los miembros de la organización, es promovida medianamente por parte de los gerentes, ya que en la mayoría de los casos los salarios son determinados por negociaciones individuales, donde se llega a un acuerdo, con cada empleado, por la remuneración recibida en relación con lo que él aporta (trabajo, esfuerzo) a la organización.

Las retribuciones equitativas pueden resultar beneficiosas para incrementar los niveles de flexibilidad en los empleados, en su predisposición para aprender, y para impulsar un mejor clima laboral dentro de la organización. Además, estudios comprueban que, ante una mejor remuneración, de forma justa y equitativa, simultáneamente se registran mayor rendimiento en los trabajadores.

#### Conclusiones parciales:

En resumen, las prácticas profesionales de recursos humanos son aplicadas con poca frecuencia en las pequeñas y medianas empresas salteñas. Esto se ve reflejado al utilizar prácticas poco formalizadas de reclutamiento y selección, proveer baja formación a sus empleados y aplicar en menor grado sistemas de evaluación del desempeño. No obstante, se evidencia un mayor uso de estas prácticas en las empresas industriales estudiadas. En la actualidad es importante que los gerentes tomen conciencia de la necesidad de estos procesos para poder influir en el comportamiento de las personas y alinear la dirección empresarial, para de esta manera, poder competir en entornos cada vez más cambiantes.

---

## Capítulo 2: Desempeño actual del personal en su puesto de trabajo

### Introducción:

Las organizaciones requieren conocer la manera en la que sus integrantes realizan las actividades laborales que tienen asignadas, por ello surge la necesidad de medir el desempeño en los trabajadores, y con base en esto, realizar ajustes pertinentes que permitan elevar la competitividad general de la organización.

La medición del desempeño, se llevó a cabo a través del instrumento EVADEST, el cual valora el rendimiento actual del personal con el uso de una escala de puntuación que permite determinar un desempeño bajo:  $1 \leq 3$ ; desempeño medio:  $\geq 3 \leq 6$ ; desempeño alto:  $\geq 6 \leq 8$ . La evaluación fue realizada a 5 empleados de cada pyme estudiada, componiendo un universo de 100 sujetos.

El EVADEST proporciona información relevante ya que permite identificar el desempeño en el trabajo a través de ítems, que se refieren tanto al conocimiento del trabajo, la calidad con la cual se está ejecutando, el grado de responsabilidad y productividad alcanzados por los trabajadores, evaluando también la habilidad y destreza mostrados, así como la actitud con respecto a la empresa.

A partir del análisis de los datos, se evidencia una similitud en los resultados obtenidos sobre el desempeño del personal perteneciente al mismo rubro. Tanto del sector comercio como de servicio, los resultados arrojados determinan un desempeño medio por parte de los empleados, cabe aclarar que la mayoría de los participantes ocupan puestos de atención al cliente. Con respecto al sector industrial, los empleados obtuvieron valores elevados, es decir, un desempeño alto.



Medición del desempeño:

A continuación, se presentará en detalle los resultados obtenidos:

Tabla 1: Medición del desempeño del personal del sector comercio y servicio:

Conocimiento en el trabajo	Calidad del trabajo	Responsabilidad	Productividad	Habilidad y destreza	Actitud hacia la empresa
5.11	4.38	5.8	4	4.8	6.1

Fuente: elaboración propia.

Al considerar la puntuación promedio total se observó que todas las calificaciones se ubicaron en el nivel medio de la escala. Sin embargo, al revisar en detalle se observó que la calificación más alta fue Actitud hacia la Empresa con 6.1 puntos, en tanto que la más baja fue Productividad, con 4 puntos.

Con respecto al conocimiento en el trabajo, con una puntuación de 5.11, demuestra que los empleados conocen y aplican los procedimientos de su puesto y muestran disponibilidad por aprender, mientras que con el 4.38, la calidad del trabajo es aceptable y ocasionalmente cometen errores. Además, los empleados cumplen con las responsabilidades asignadas y resuelven problemas, y, por último, con un valor de 4.8 puntos, las habilidades y destrezas son adecuadas, ya que conocen el uso de las herramientas e instrumentos de sus trabajos y se preocupan por su uso eficiente.

En cuanto a los resultados descriptos obtenidos, se observó que todas las puntuaciones cayeron en el rango medio de la escala, lo que representó un desempeño promedio para las empresas del estudio.

Tabla 2: Medición del desempeño del personal del sector industria:

Conocimiento en el trabajo	Calidad del trabajo	Responsabilidad	Productividad	Habilidad y destreza	Actitud hacia la empresa
6.5	6.8	5.5	4.4	6.2	6.4

Fuente: elaboración propia.

Se observa que los resultados obtenidos se encuentran en un valor promedio alto en la escala, donde valores superiores a 6 y menores e iguales a 8 representan un desempeño alto. El ítem, calidad del trabajo, arroja una mayor puntuación seguida por el conocimiento en el trabajo, actitud hacia a la empresa y habilidad y destreza.

Por otro lado, variables como responsabilidad y productividad muestran valores más bajos, de 5.5 y 4.4 respectivamente, es decir los empleados cumplen con las responsabilidades que se les asignan y resuelven problemas rutinarios con ayuda del supervisor, además cumplen con los estándares requeridos del puesto.

Probablemente, el rendimiento sea mayor debido a que la mayoría de los operarios encuestados desempeñan sus funciones desde el inicio de la empresa, lo cual hace que desarrollen un sentimiento de pertenencia y lealtad a la misma, que se ve reflejado en la sobresaliente valoración al ítem “actitud hacia la empresa”. Por otro lado, en este tipo de organizaciones la capacitación se realiza casi siempre por empresas especializadas, generando mayor conocimiento en las funciones y desarrollo de habilidades.

El desempeño de las personas dentro de las instituciones depende en gran medida de la puesta marcha de la gestión de RRHH, ya que, si no se cuenta con colaboradores

adecuado y necesario no se podrá llegar a realizar una buena gestión institucional afectando en gran medida la eficiencia y eficacia de la organización.

#### Conclusiones parciales:

Una vez presentados los resultados obtenidos, se hace evidente que los empleados tienen un desempeño aceptable en cuanto a la práctica y cumplimiento de su trabajo. En este sentido, el diagnóstico del desempeño laboral del personal encuestado, arrojó que la mayoría cumple con las consignas y tareas asignadas y muestran disponibilidad por aprender, y a menudo colaboran con sus compañeros y presentan una actitud positiva hacia la empresa.

Por otro lado, se presenta una diferencia entre las empresas industriales con las de comercio y servicio, donde en la primera los resultados obtenidos se encuentran en un valor promedio alto en la escala de puntuación, determinado un desempeño alto, mientras que, en las otras, todas las calificaciones se ubicaron en el nivel medio de la escala, representando un desempeño medio.

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, debido, a que es el grado en que el talento humano lleva a cabo las actividades y tareas de la organización de acuerdo a ciertos criterios, estándares y pautas de acción. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores y en garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

## Capítulo 3: Relación entre las prácticas de RRHH y el desempeño del personal.

### Introducción:

En este capítulo se detalla la relación existente entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño del personal, a partir del análisis de los principales trabajos, teóricos y empíricos, así como los resultados expuestos en los apartados anteriores.

Las pequeñas y medianas empresas no siempre cuentan con un departamento o área de recursos humanos en su estructura organizacional. Sin embargo, su ausencia no justifica el descuido de la aplicación de las prácticas de recursos humanos, ya que de ello depende en gran medida, el éxito o fracaso de las mismas.

En las PyMEs se debe establecer una buena gestión y dirección de RRHH que permita asegurar una mano de obra motivada, formada y capaz de producir eficientemente. Como dice González (2008) citado en (López Suárez, Tricás Preckler, & Toledano O'Farri, 2013) la manera de dirigir a las personas influirá sobre el éxito que alcanzan las empresas, porque si utilizan un conjunto de prácticas de recursos humanos repercutirá sobre la eficacia organizativa obteniendo mejores resultados que aquellas que no las emplean.

Desde un punto de vista de gestión, prácticas como atraer, seleccionar, retener, capacitar, motivar, comprender llevan a lograr niveles superiores de desempeño y satisfacción del personal.

A partir de un profundo análisis e interpretación de los datos se presenta a continuación, la vinculación de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las pymes y la medición del desempeño del personal.

Relación entre las variables estudiadas:

En el presente trabajo se llevó a cabo una investigación para identificar la frecuencia de aplicación de las prácticas de recursos humanos en las pymes como así también una medición de la situación actual del desempeño de su personal. En base a estudios científicos se procede a realizar conclusiones sobre la relación entre las variables.

Los gerentes encuestados, afirman aplicar prácticas de recursos humanos en sus empresas, donde, variables como remuneración y capacitación fueron las que mostraron mayor grado de implementación, mientras que la evaluación de desempeño quedo entre las menos utilizadas.

Las practicas han demostrado tener un papel importante dentro de las organizaciones y poseer el poder de influenciar en las personas, es por ello que se pueden basar conclusiones del desempeño a partir de su aplicación.

Los gerentes de pymes del sector industrial encuestados, utilizan con mayor frecuencia prácticas de capacitación, remuneración y evaluación de desempeño, las cuales, son aplicadas casi siempre, siempre, y a veces respectivamente. Es en ellas donde se nota un mayor desempeño de los empleados, que, en aquellas empresas, donde las mismas prácticas, son aplicadas a veces o nunca. Es decir, que, a mayor frecuencia de aplicación de las prácticas, se registran mayores niveles de desempeño.

Teniendo en cuenta los valores arrojados en la medición del desempeño, ítems como calidad del trabajo y conocimiento fueron lo que obtuvieron una calificación más alta, es decir que los empleados conocen y aplican los procedimientos de su trabajo, y muestran interés por aprender. Esto refleja, que la aplicación de prácticas de capacitación y desarrollo logran tener empleados más eficientes que cumplan con las tareas asignas y objetivos establecidos.

La capacitación puede influir en las habilidades, conocimientos, las actitudes o la conducta de las personas, por lo que estudios demuestran, a partir de la teoría de recursos, la asociación que tiene esta práctica con el desempeño. La formación es una fuente capaz de convertir el recurso humano en ventaja competitiva, con base en el conocimiento y habilidades de las personas, que se refleja en el desempeño organizacional al generar capacidad de liderazgo, innovación y adaptabilidad. (Parra Penagos, 2011)

La capacitación y desarrollo son aceptados por la mayoría de académicos como una de las practicas más influyentes; esta ha sido estudiada desde la teoría del capital humano, desde la teoría de recursos y capacidades y desde la teoría del comportamiento.

Por su parte, la evaluación de desempeño en las empresas industriales estudiadas, lo hacen teniendo en cuenta criterios centrados en aspectos específicos del puesto y mantiene relación con la compensación o incentivos a los empleados, por lo que se puede pensar que es una variable que influye en el desempeño del personal de las empresas. Ya que a partir de la recepción de retroalimentación de los resultados por parte del jefe, los empleados pueden conocer sus puntos fuertes y débiles, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Por otro lado, las empresas, tanto del sector comercio como de servicio, poseen trabajadores con un desempeño promedio, según la escala de puntuación del instrumento utilizado, esto puede deberse a que en las mismas el uso de prácticas no es inexistente, sino aplicadas de manera poco formalizadas y en menor frecuencia.

Teniendo en cuenta el enfoque configuracional, la efectividad de cada practica depende de las prácticas que la acompañan, así la aplicación de forma consistente y en conjunto puede potenciar el desempeño. En este sentido, cuando las prácticas de recursos humanos se implementan en conjunto y existe interrelación entre ellas, explican un

porcentaje importante de la varianza del desempeño, mismo que disminuye cuando se utilizan por separado, ya que se pierde el efecto sinérgico del conjunto ( Rodríguez Matamoros & Rivero Villar, 2012).

Además, en todos los casos, el incentivo económico está presente, variable que produce gran incidencia en el desempeño, ya que según el autor Palaci (2005) existen elementos que generaran un bajo o alto desempeño laboral, donde los principales son las retribuciones monetarias y no monetarias. Para el caso de un estudio realizado en Venezuela, los resultados evidencian que casi la totalidad de la población encuestada considera que su salario afecta su desempeño, además, señalan que, de mejorar su remuneración y estabilidad laboral, se registraría simultáneamente un mejoramiento de su rendimiento. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)

De igual forma, la equidad remunerativa es un factor a considerar dentro de este análisis, debido a que, en la mayoría de los encuestados, el criterio más empleado para determinar el salario es a través de negociaciones individuales, donde se llega a un acuerdo, con cada empleado, por la remuneración recibida en relación con lo que él aporta (trabajo, esfuerzo) a la organización. Y estudios comprueban que, ante una remuneración de forma justa y equitativa, simultáneamente se registran mayor rendimiento en los trabajadores. (Inmaculada , Escrig Tena, Bou Llusar , & Roca Puig, 2013).

Por último, las variables reclutamiento y selección son aplicadas ocasionalmente en las pymes. Estas fueron las dos únicas prácticas en las cuales se hayo coincidencia de respuesta entre los participantes, ya que el 100% las implementa de manera informal sin considerar criterios o técnicas de selección o reclutamiento y se evidencia que estos procesos se manejan como eventos aleatorios o improvisado, que termina, en muchas ocasiones, con la contratación de aspirantes recomendados.

Sobre la relación de estas variables con el desempeño, se puede decir que a través de su correcta implementación estudios demuestran su incidencia en el rendimiento, ya que a partir de reclutamientos y selecciones efectivas se cubre los puestos con personas calificadas y se evitan rotaciones, además se trata de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Por lo que Rodríguez Matamoros y Rivero Villar (2012) en su publicación señala la influencia favorable de los diferentes procesos que comprende la integración del talento humano (reclutamiento, selección e inducción) sobre el desempeño laboral del personal, lo cual sería lo adecuado y beneficioso para la institución.

Sin embargo, en este trabajo la relación encontrada entre el reclutamiento y la selección con el desempeño es débil, debido que, en el total de las pymes estudiadas, los niveles de rendimiento de sus empleados se encuentran en niveles promedios y altos, a pesar de aplicar estas prácticas de forma eventual e incorrecta, por lo que no se puede establecer que estas influyen en el desempeño de los trabajadores.

#### Conclusiones parciales:

Las prácticas de recursos humanos son un conjunto interrelacionados de elementos a través del cual la organización gestiona al capital humano. Académicamente se definen las prácticas de gestión humana como procesos desarrollados en las organizaciones para alinear la dirección empresarial, influyendo en el comportamiento de las personas. Por su parte, el desempeño es el conjunto de conductas y comportamiento de las personas para cumplir con los requisitos de su puesto. A partir de estos conceptos se puede inferir la existente relación entre las practicas con el desempeño, además estudios demuestran la conexión entre las variables, y a través del presente estudio se observan resultados similares.



Prácticas como capacitación y compensación tienen un gran impacto en el rendimiento de la fuerza laboral, de la misma forma, pero con una relación más débil, la evaluación del desempeño, reclutamiento y selección.

Además, se evidencia que, a mayor frecuencia de aplicación de las prácticas, mayores son los niveles de desempeño.

## CONCLUSIÓN:

A lo largo del presente trabajo se intenta reconocer la influencia de las prácticas de recursos humanos en el desempeño del personal a través de una investigación en pequeñas y medianas empresas (PyMES) de la provincia de Salta, Argentina. Para ello, se trabajó con un total de 20 pymes, aplicando un cuestionario a los gerentes para identificar la frecuencia de implementación de las prácticas, y una evaluación del desempeño a los empleados para conocer la situación actual de rendimiento.

La Gestión de los Recursos Humanos ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones, a partir de la aplicación de técnicas, teorías y principios que dan respuestas al comportamiento humano dentro y fuera de la organización. Es a través de las prácticas de recursos humanos que las empresas pueden influir en las habilidades, actitudes y comportamiento de los trabajadores, y de esta forma convertirlos en ventajas competitivas.

Las diferentes prácticas profesionales de recursos humanos son aplicadas con una frecuencia relativa en las pequeñas y medianas empresas estudiadas, ya que se identifica un mayor uso de las mismas en las empresas industriales, donde predominan prácticas de capacitación, compensación y evaluación de desempeño. Mientras que, en las empresas comerciales y de servicio, se observa menor frecuencia de aplicación. Esto se ve reflejado al utilizar prácticas poco formalizadas de reclutamiento y selección, proveer baja formación a sus empleados y aplicar en menor grado sistemas de evaluación del desempeño. Por su parte, la compensación a través del incentivo económico es la variable más implementada en el total de las organizaciones encuestadas.

En el caso, de la medición del desempeño del personal, se registran desempeños aceptables en cuanto a la práctica y cumplimiento del trabajo, y se presenta una diferencia entre las empresas industriales con las de comercio y servicio, donde en la primera los resultados obtenidos se encuentran en un valor promedio alto en la escala de puntuación, determinado un desempeño alto, mientras que, en las otras, todas las calificaciones se ubicaron en el nivel medio de la escala, representando un desempeño medio.

A partir del análisis de los resultados de esta investigación con los principales trabajos teóricos y empíricos se demuestra la relación entre las prácticas de recursos humanos con el desempeño.

Por un lado, se evidencia que, a mayor frecuencia de aplicación de las prácticas, mayores son los niveles de desempeño, ya que se identifican rendimientos altos en empresas donde las prácticas son aplicadas con mayor frecuencia y desempeño más bajos en aquellas donde las mismas prácticas son aplicadas con menor frecuencia.

Además, se refleja la influencia que tienen las prácticas de capacitación y compensación en el rendimiento de la fuerza laboral, ya que son aceptados por la mayoría de académicos como unas de las practicas más influyentes. Por su parte la capacitación puede influir en las habilidades, conocimientos, las actitudes o la conducta de las personas, y la compensación a través de los incentivos monetarias y no monetarias y la equidad remunerativa generan un alto o bajo desempeño laboral.

Por otro lado, se puede mencionar que pese a las investigaciones que demuestran la incidencia de las prácticas de evaluación de rendimiento, reclutamiento y selección en el desempeño del personal, en este trabajo se presenta una relación débil, puesto que, en el total de las pymes estudiadas, los niveles de rendimiento de sus empleados se encuentran en niveles promedios y altos, a pesar de aplicar estas prácticas de forma eventual e incorrecta,

sin tener en cuentas técnicas y procedimientos o ser realizadas, como en el caso de la evaluación, por mera observación directa por parte del gerente, de manera informal.

Como limitaciones del estudio, se reconoce que es un estudio realizado en veinte empresas, lo cual limita la generalización de resultados para todas las empresas en general, sin embargo, esto no invalida los resultados para comprender la realidad, debido a que este estudio está fundamentado por investigación científicas con las cuales se ha coincidido en resultados.

Finalmente se concluye que las prácticas de recursos humanos pueden influir en el desempeño de las personas, y que a mayor frecuencia de aplicación se registran mayores niveles de desempeño.

---

## REFERENCIAS

- Aragón , M., & Segura, J. (2015). ¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 9-16. doi:10.1016/j.iedee.2013.09.004
- Rodríguez Matamoros, P., & Rivero Villar, M. (2012). Evaluación del impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de la organización. MEXICO. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/E06.pdf>
- Rodríguez Moreno, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226. Obtenido de <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/21>
- Alcázar, F., Romero Fernández, P., & Sánchez Gardey, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 29-54. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1031990>
- Alverni Nannetti , M., Carvalho Mezquita, J., & Antunes Teixeira, L. (2015). La relación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes: estudio en las empresas de software del municipio de Belo Horizonte. *Revista de Administración*, 50, 56-72. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630379X>
- Aragón , M., & Serrano Segura, J. (2015). ¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la*

- Empresa*, 21, 9-16. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252313000531>
- BECKER, B., & GERHART, B. (1996). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: PROGRESS. *Academy of Management journal*, 39(4), 779-801. Obtenido de <https://sci-hub.tw/10.5465/256712%20>,
- Cambra-Fierro , I. Melero-Polo , & R. Vázquez-Carras. (2014). El papel de los empleados de primera línea en la participación de los clientes. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18, 67-77. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138144214000060>
- Cubillos Rivera , B., Velásquez Muriel, F., & Reyes Novaa, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5, 69-73. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126>
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Academy of Managment Jownal*, 39(4), 949-969. Obtenido de [https://pdfs.semanticscholar.org/de09/3ce00b1ba9950bf3542e7a2dbcd456f8c727.pdf?\\_ga=2.68876177.1071366776.1558106302-162047760.1558106302](https://pdfs.semanticscholar.org/de09/3ce00b1ba9950bf3542e7a2dbcd456f8c727.pdf?_ga=2.68876177.1071366776.1558106302-162047760.1558106302)
- Diaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5, 22-28. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700059>

- García Carbonell , N., Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (2014). El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23, 137-146. doi:10.1016/j.redee.2014.03.002
- Gibert, X. (2006). Gestión de recursos humanos. En *Gestión Diaria del Hospital (Tercera edición)* (págs. 153-165). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9788445816660500095>
- Hernández Perlina , F. (2007). Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57, 193-222. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405708>
- Hernández-González, A., & Gómez-González, R. (Mayo de 2015). Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario. *Ingeniería Industrial*, 36(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000200007)
- Importancia de la planificación de Recursos Humanos en la empresa. (2007). *PERSPECTIVAS*(20), 7-28. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002>
- Inmaculada , B., Escrig Tena, A., Bou Llusar , J., & Roca Puig, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 221-237. doi:10.1016/j.cede.2012.10.002
- López Suárez, L., Tricás Preckler, J., & Toledano O'Farri, R. (2013). Principales prácticas de recursos humanos en las PyMes industriales exitosas. *Universidad &*

- Empresa*(23), 19-43. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2446/2056>
- Lozano-Reina , G., & Sánchez Marín, G. (Febrero-Junio de 2019). Human Resources Practices and Firm Performance: Exploring the AMO Model in Spanish SMEs. *Small Business Intenational Review*, 3(1). doi:10.26784/SBIR.V3I1.175
- Mayurí Barrón, J. (2008). Capacitación empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nacion. Lima, PERU. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2615/Mayuri\\_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2615/Mayuri_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mejías-Acosta, Alexander , A., & Manrique-Chirkov. (2011). DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES BANCARIOS UNIVERSITARIOS: UNA APROXIMACIÓN MEDIANTE EL ANÁLISIS DE FACTORES. *Ingenieria Industrial*, XXXII(1), 43-47. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433575007>
- Mendoza Moheno , J., & Hernández Calzada , M. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum Empresarial*, 13(2), 23-43. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63111251002>
- Ospina Pinzón, S., & Gil Saura, I. (2011). Índices nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura. *Cuadernos de Administracion*, 24(43). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922011000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922011000200003&lng=en&nrm=iso)



- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/234783305/Psicologia-de-La-Organizacion>
- Parra Penagos, C. (2011). ASOCIACIONES ENTRE LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN Y EL DESEMPEÑO. Bogota, Colombia. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/5314/1/carlosorlandoparrapenagos.2011.pdf>
- Parra Ivan , C., & Toro-Jaramillo, D. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5, 108-116. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700254#bib0095>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (Septiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). Obtenido de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext&tlng=pt)
- PERALTA, H. (2015). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL. Andahuaylas, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/192/03-2015-EPAE-Oscco%20Peraltagestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pymes, F. O. (2013). *Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo*. Obtenido de [http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/FOP\\_IE\\_1304\\_Definiciones-de-PyME-en-Argentina-y-el-resto-del-mundo.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1304_Definiciones-de-PyME-en-Argentina-y-el-resto-del-mundo.pdf)

- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (Febrero- Marzo de 2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33, 39-51. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300013>
- ROA, J., & ZULUAGA REINA, C. (MAYO de 2016). RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL APRENDIJE ORGANIZACIONAL. SANTIAGO DE CALI. Obtenido de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/81042/1/saavedra\\_recursos\\_humanos\\_2016.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81042/1/saavedra_recursos_humanos_2016.pdf)
- Rocha, L., & Rodríguez Martínez, E. (2015). LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES. 27. BOGOTA, COLOMBIA. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17092/T33.11%20V554e.pdf;jsessionid=A527BF71C868B06A4BDA8F511E0065DE?sequence=1>
- Rodríguez Moreno , D., & Granados Ávila , P. (Enero-Junio de 2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios. *Criterio Libre*, 13(22), 153-171. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/133/96>
- Rodríguez Moreno, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226. Obtenido de <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/21>
- Ronquillo Horsten, L., Aranda Beltrán, C., & Pando Moreno, M. (2013). Validación de un instrumento de evaluación del desempeño en el trabajo. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 6(1), 25-32. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4905178>

- Roux , A., & VC Cesar. (Enero- Marzo de 2015 ). Medidas del área de recursos humanos de la actuación y relación con los indicadores de desempeño económico. *REGE - Revista de Gestión*, 22(1), 97-114. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300959>
- Triguero-Sánchez, R., & Peña-Vinces, J. (Septiembre- Diciembre de 2013). La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos. *La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos*, 19, 158-168. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252313000038>
- Vargas Halabí , T., & León Madrigal , M. (2009). Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional. *Revista Costarricense de Psicología*, 28(41-42), 169-185. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/4767/476748706002/>

---

## ANEXO

A continuación, se presentan los instrumentos utilizados que permitieron obtener los datos para realizar conclusiones sobre el tema objeto de estudio.

En el Anexo 1, se expone el cuestionario dirigido a la muestra total de 20 gerentes, para recabar información sobre la implementación de prácticas de recursos humanos en las pymes con el objetivo de identificar la frecuencia con la se aplican en la actualidad.

El Anexo 2, hace referencia a la evaluación del desempeño en el trabajo realizada a los empleados seleccionados de cada pyme, para valorar su rendimiento actual en su puesto con el uso de una escala de puntuación que permite determinar un desempeño bajo:  $1 \leq 3$ ; desempeño medio:  $\geq 3 \leq 6$ ; desempeño alto:  $\geq 6 \leq 8$ , a fin de detectar la efectividad de esta práctica.

### Anexo 1: Cuestionario sobre Prácticas de Recursos Humanos

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que se está llevando a cabo por una alumna de la Universidad Siglo 21. El objetivo de la misma es analizar si la implementación de prácticas de recursos humanos influye en el desempeño del personal. Tu participación resulta de suma importancia para la investigación por lo cual te pedimos que contestes de manera reflexiva y honesta. Las respuestas brindadas serán analizadas estadísticamente y de forma conjunta por lo cual garantizamos la confidencialidad y el anonimato de las mismas. Recuerda finalmente que no existen respuestas correctas ni incorrectas, todas son útil mientras reflejen con sinceridad lo que experimentas.

Datos:

Empresa:			
Provincia:			
Sector/ Industria:			
Cantidad de empleados:			
Cargo:			
Tiempo que lleva ejerciendo el Cargo:			
Sexo:	M	F	Edad:

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas sobre la implementación de prácticas de Recursos Humanos en la empresa. Deberá leerse cada ítem y marcar con una cruz (X) la opción que describa mejor la situación planteada.

### 1. Reclutamiento y Selección

¿Con que frecuencia se aplican técnicas de reclutamiento y selección en la empresa?

Nunca                      A veces                      Casi siempre                      Siempre

¿Cuántas personas, como media, participan en el proceso de selección de un empleado?

Una persona                      Cuatro personas                      Siete o más personas

¿Cuál es la fuente de reclutamiento más aplicada dentro de la organización?

Reclutamiento Interno                      Reclutamiento Externo

¿Cuál de los siguientes instrumentos es el más utilizado para seleccionar a nuevos empleados?

Entrevista	Recomendaciones	Currículos
------------	-----------------	------------

¿Cuánto dinero suele invertirse en la selección de un empleado, como porcentaje de la cifra de negocios?

Muy poco	Medio	Mucho
----------	-------	-------

## 2. Capacitación y Desarrollo

¿Con que frecuencia se brinda capacitación a los empleados?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

¿Quién realiza la capacitación y entrenamiento a los empleados?

Autoaprendizaje	Gerente	Empresas especializadas
-----------------	---------	-------------------------

¿Qué nivel de formalización tienen los programas formativos o de capacitación?

Poco estructurados	Muy estructurados
--------------------	-------------------

(p. ej., objetivos o manuales de formación por escrito)

¿Qué porcentaje de empleados ha recibido formación durante el último año?

0%	50%	100%
----	-----	------

¿Considera que la formación de los empleados es considerada por la empresa como un coste o como una inversión?

Como coste	Como inversión
------------	----------------

## 3. Evolución de Rendimiento

¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones de rendimientos a los empleados?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

¿Cuál es el alcance de los sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados?

Bajo (10% o menos)	Medio (40%)	Alto (70% o más)
--------------------	-------------	------------------

¿Cómo son los criterios seguidos para evaluar el rendimiento de los empleados en su trabajo?

Centrados en aspectos específicos del puesto del trabajo, como por ejemplo volumen de ventas o productividad	Mixto	Centrados en aspectos genéricos del puesto, como habilidades interpersonales, habilidades para cooperar con los demás, etc.
---	-------	--

¿En qué grado las promociones y los ascensos, de los empleados en la empresa, están ligados a los resultados de la evaluación de su rendimiento?

No están relacionados	Relación media	Fuertemente relacionados
-----------------------	----------------	--------------------------

¿En qué medida se intenta solucionar problemas en el trabajo a través de las evaluaciones del rendimiento?

Poco	Medio	Mucho
------	-------	-------

#### 4. Compensación

¿Con que frecuencia se aplican incentivos remunerativos a los empleados?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

¿En qué medida los incentivos están relacionados con el desempeño del personal?

No están relacionados	Relación Media	Fuertemente relacionados
-----------------------	----------------	--------------------------

¿Cuál es el criterio más utilizado para determinar los salarios?

Negociaciones individuales	Escalas salariales institucionales	Salario promedio para el mismo oficio en el respectivo sector
-------------------------------	---------------------------------------	---

¿Cómo valoraría los niveles salariales respecto a otras empresas del sector?

Por debajo de la media

En la media

Por encima de la media

¿En qué medida se promueve la equidad interna de los salarios (es decir, los empleados reciben una remuneración justa en comparación con otros miembros)?

Poco

Medio

Mucho

## Anexo 2: Encuesta sobre desempeño en el trabajo

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que se está llevando a cabo por una alumna de la Universidad Siglo 21. El objetivo de la misma es analizar si la implementación de prácticas de recursos humanos influye en el desempeño del personal. Tu participación resulta de suma importancia para la investigación por lo cual te pedimos que contestes de manera reflexiva y honesta. Las respuestas brindadas serán analizadas estadísticamente y de forma conjunta por lo cual garantizamos la confidencialidad y el anonimato de las mismas. Recuerda finalmente que no existen respuestas correctas ni incorrectas, todas son útiles mientras reflejen con sinceridad lo que experimentas.

Datos personales:

Sexo:	M	F	Edad:
País de Residencia:			
Provincia:			
Empresa:			
Puesto:			
Tiempo que lleva trabajando en la empresa:			



Instrucciones:

A continuación, deberá contestar 6 ítems con 8 posibilidades de respuestas.

Marque con una cruz la calificación que considere tener, (1 es lo mínimo y 8 lo máximo).

1. Conocimiento en el trabajo

Desconoce la mayor parte de las funciones del puesto y no muestra interés en aprender nuevos conocimientos.	Conocimiento mediano de su puesto y lo aplica en forma inconstante.	Conoce y aplica los procedimientos de su trabajo. Muestra disponibilidad por aprender sobre su trabajo.	Domina y aplica permanentemente los procedimientos de trabajo. Además, conoce procedimientos de otras áreas. Tiene muchos deseos de aprender.				
1	2	3	4	5	6	7	8

2. Calidad del trabajo

No le interesa la calidad de su trabajo. Comete muchos errores.	Con cierta frecuencia no acata los procedimientos y estándares de calidad. La calidad de su trabajo es aceptable.	Se involucra en lograr alta calidad en su trabajo. Ocasionalmente comete errores.	Se responsabiliza de la calidad de trabajo. Toma las medidas necesarias y comete pocos errores.				
1	2	3	4	5	6	7	8

## 3. Responsabilidad

No le interesa los resultados de su trabajo. No presenta alternativas de solución a los problemas.	No está dispuesto a aceptar más responsabilidad. Expone sus soluciones hasta que el problema se hizo crítico.	Cumple con las responsabilidades que se les asignan. Resuelve problemas rutinarios y los comenta con su supervisor.	Está pendiente de que se cumplan los objetivos. Es hábil para detectar problemas. Siempre avisa y participa en las soluciones.				
1	2	3	4	5	6	7	8

## 4. Productividad

Su rendimiento está por debajo de los estándares.	Cumple con los estándares del trabajo.	Cumple generalmente, en ocasiones sobrepasa los estándares de trabajo establecido.	Su rendimiento se mantiene por arriba de los estándares de trabajo establecido.				
1	2	3	4	5	6	7	8

## 5. Habilidad y Destreza

Tiene poca habilidad en el manejo de herramientas y maquinarias, su disposición para aprender es baja.	Conoce medianamente el uso y manejo correcto de herramientas y materiales. Muestra disposición para aprender.	Generalmente hace un uso adecuado de herramientas y maquinarias. Se preocupa por conocer el mejor uso de los mismo.	Conoce y domina en profundidad el manejo correcto de herramientas y maquinarias. Se preocupa por el buen manejo de los mismos.				
1	2	3	4	5	6	7	8

## 6. Actitud hacia la empresa

Se muestra siempre resistente a colaborar, tiene actitud negativa.	Solo colabora cuando es muy necesario.	A menudo colabora con sus compañeros y muestra una actitud positiva.	Posee excelente espíritu de colaboración. Es cooperativo y toma iniciativa.				
1	2	3	4	5	6	7	8