



Innovar

ISSN: 0121-5051

ISSN: 2248-6968

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Maturana, Diana; Andrade, Verónica

La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión*

Innovar, vol. 29, núm. 74, 2019, Octubre-Diciembre, pp. 101-113

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81861610008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)



Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión*

Diana Maturana

Candidata a magíster en Gestión Humana para Organizaciones para organizaciones saludables de la Universidad Pontificia Bolivariana Medellín.

Joven investigadora, Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba Quibdó, Colombia

Grupo de investigación Productividad y competitividad regional Grupos de investigación Productividad y competitividad regional, y Emprendimiento e innovación.

Rol de la autora: intelectual

e-diana.maturana@utch.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3154-9488>

Verónica Andrade

Doctora en Psicología

Docente, Universidad Pontificia Bolivariana Medellín

Medellín, Colombia

Grupo de investigación en Psicología, Sujeto, Sociedad y Trabajo

Rol de la autora: intelectual

veronica.andrade@upb.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-1352-3551>

RELATIONSHIP BETWEEN THE FORMALITY DEGREE OF HUMAN MANAGEMENT PRACTICES AND THE PRODUCTIVITY OF MSMEs. REVIEW ARTICLE

ABSTRACT: This article seeks to find whether there is a relationship between the degree of formality of human resource management (HRM) practices and MSMEs' productivity. For this purpose, we made a review through a study of metrics of 42 publications that shows that MSMEs consider the implementation of certain HRM processes according to the sector they belong. It was concluded that the relationship between productivity and HRM practices is indirect, with a particular focus on efficiency in the workplace. It was also found that although the formalization of HRM practices is a key factor for productivity it does not guarantee better results regarding productive performance.

KEYWORDS: Human capital, productivity, efficiency, human management practices, MSMEs, performance.

RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE FORMALIDADE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO HUMANA E A PRODUTIVIDADE DAS MPMEs. ARTIGO DE REVISÃO

RESUMO: este artigo tem como objetivo saber se existe uma relação entre o nível de formalidade das práticas de gestão humana e a produtividade das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs). Para isso, foram revisadas 42 publicações por meio de um estudo de métricas, no qual foi demonstrado que as MPMEs dão relevância à implementação de determinados processos de gestão humana segundo o setor a que pertencem. Concluiu-se que a relação entre a produtividade e as práticas de gestão humana é indireta, cuja ligação é a eficiência no trabalho; contudo, embora a formalização das práticas de gestão humana seja um fator-chave para a produtividade, não garante diretamente melhores resultados no desempenho produtivo.

PALAVRAS-CHAVE: capital humano, desempenho, eficiência, práticas de gestão humana, produtividade, MPMEs.

LE RAPPORT ENTRE LA FORMALISATION DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PRODUCTIVITÉ DES MPME. ARTICLE DE REVUE

RÉSUMÉ: Cet article vise à savoir s'il existe une relation entre le niveau de formalisation des pratiques en matière de GH et la productivité des MPME. Une étude de métriques a passé en revue 42 publications, dans lesquelles il est évident que les MPME sont pertinentes pour la mise en œuvre des processus de GH en fonction du secteur auquel elles appartiennent. On a conclu que la relation entre la productivité et les pratiques en matière de GH est indirecte, le lien étant l'efficacité du travail ; cependant, bien que la formalisation des pratiques de GH soit un facteur clé de la productivité, elle ne garantit pas directement de meilleurs résultats en termes de performance productive.

MOTS-CLÉ: Capital humain, productivité, efficacité, pratiques de gestion humaine, MPME, performance.

CITACIÓN: Maturana, D. & Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-114. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>.

CLASIFICACIÓN JEL: J24, D24, H21

RECIBIDO: 25 de noviembre del 2018. **APROBADO:** 8 de agosto del 2019.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Diana Maturana Copete. Carrera 83A n.º 32B-52. Apartamento 304. Medellín, Colombia.

RESUMEN: Este artículo pretende conocer si existe una relación entre el nivel de formalización de las prácticas de gestión humana (GH) y la productividad de las mipymes. Se revisaron 42 publicaciones a través de un estudio de métricas, en el que se evidencia que las mipymes le dan relevancia a la implementación de procesos de GH, dependiendo del sector al que pertenecen. Se concluyó que la relación entre la productividad y las prácticas de GH es indirecta, cuyo enlace es la eficiencia en el trabajo; sin embargo, aunque la formalización de las prácticas de GH es un factor clave para la productividad, no garantiza directamente mejores resultados en el rendimiento productivo.

PALABRAS CLAVE: capital humano, eficiencia, mipymes, prácticas de gestión humana, productividad, rendimiento.

Introducción

En el contexto mundial, las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante mipymes) representan entre el 95% y el 99% del total de empresas. Existen entre 420 y 510 millones de mipymes que aportan el 75% del empleo mundial, y solo el 9% de estas son formales (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [Acopi], 2018).

* El artículo se deriva del proyecto de investigación: "Proyecto General Grupo de investigación en Psicología Sujeto, Sociedad y Trabajo", número de radicado 367C-11/18-10 de la Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, y de las convocatorias: Formación de Alto Nivel para el departamento del Chocó del "Proyecto Formación de Recurso Humano de Alto Nivel de un Nuevo Chocó", OCAD del FCTel el 20 de diciembre del 2012, Acuerdo 038 del 10 de abril del 2015 y Fomento de la vocación y fortalecimiento de competencias científicas en jóvenes investigadores internos de la Universidad Tecnológica Del Chocó Diego Luis Córdoba Año 2019 Resolución No. 001 de 22 de febrero de 2019.

De acuerdo con Dini y Stumpo (2018), en los estudios realizados entre el 2016 y el 2018 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la distribución de las empresas por tamaño en América Latina y el Caribe está caracterizada en su gran mayoría entre micro y pequeñas empresas (88,4% y 9,6%, respectivamente); las medianas corresponden a 1,5%, y las grandes a solo 0,5%. Estas mipymes contribuyen al crecimiento y desarrollo de la economía de los países; por ejemplo, en América Latina representan el 99% de las empresas que generan el 61% del empleo, participación que las convierte en un componente esencial del contexto empresarial (Dini & Stumpo, 2018).

Según el Banco Mundial (2012), el empleo constituye un elemento fundamental para el aumento de la productividad en la economía, que debe contar con características que procuren el bienestar de las personas o la calidad de vida laboral (cvl). Para Martínez, Oviedo y Luna (2015), los esfuerzos por mejorar la cvl se pueden dar a través de las prácticas o procesos de gestión humana (GH)¹, que examinan los escenarios de trabajo del empleado para mejorar sus condiciones laborales e incluirlos en el logro de los objetivos, resultando beneficioso no solo para los empleados sino también para las organizaciones. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) las "condiciones de trabajo involucran temas como seguridad y salud en el trabajo, número de horas de trabajo, vacaciones, presencia de trabajo infantil, igualdad, tipos de contrato, seguridad social, salarios, negociación colectiva y sindicalización" (p. 24). Así entonces, se puede considerar que existe una relación entre la productividad y la formalidad de los procesos organizacionales, para el caso particular de interés del presente artículo, con los procesos de gestión humana (GH).

De acuerdo con Rodríguez, Granados y Velandia (2015), en organizaciones empresariales o unidades económicas, la GH se entiende como un subsistema que vela por el bienestar y la salud de los trabajadores a través de "la descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento, remuneración y beneficios" (p. 158), todos estos procesos en tanto prácticas de GH (Torres, 2014). Según Rodríguez y Murillo (2016) "a medida que los servicios y los productos van siendo cada vez más intensivos en conocimiento, la atención se ha ido desviando hacia una gestión eficaz de los recursos intangibles y del capital humano" (p. 250); sin embargo, no es frecuente encontrar esta proyección en las pequeñas y

medianas empresas, y mucho menos en las microempresas (Martínez, 2013).

Para Nieto, Timoté, Sánchez y Villarreal (2015), a mayor producción mayor será el tamaño de la empresa, y a menor producción menor será su tamaño; de ahí la distinción entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas; bajo el término *mipymes* se incluyen las micro, pequeñas y medianas empresas (Rodríguez & Murillo, 2016), a pesar de que autores como Barreto, Gil, Bonilla, Bertín y Echenique (2014), Bernal y Vargas (2017) y De León (2013) llaman a este grupo de empresas *pyme*.

Según Rodríguez y Murillo (2016), algunas mipymes se han enfocado en el *marketing* publicitario de los productos o servicios como estrategia de diferenciación, siempre con la idea de reducir costos y elevar las utilidades, pero no se inquietan por la gestión del talento humano ni en formalizar el empleo de los trabajadores. Para la Oficina Internacional del Trabajo (2015), en la mayoría de las mipymes el trabajo es informal, "con salarios más bajos, peores condiciones laborales y menor acceso a protección" (p. 16), lo que puede afectar la percepción que los trabajadores tienen del trabajo y el desarrollo de estrategias de diferenciación.

Además, Torres (2016) plantea que, entre las dificultades que pueden afrontar actualmente las mipymes, que a la vez les genera sobrecostos, están los "reprocesos, retrocesos, desperdicios, poca cultura de servicio al cliente y fuga de personal [...]" (p. 3). Esas dificultades que incluye al capital humano suelen presentarse al no definir un modelo de gestión del personal formal que tenga en cuenta que "si las condiciones de contratación no son óptimas tiende a existir una alta rotación de personal, causando a los establecimientos fuga de conocimiento, capacitación de nuevo personal, bajo sentido de pertenencia [...]" (Torres, 2016, p. 3).

Una medida para controlar las dificultades mencionadas es la implementación de prácticas de GH (Torres, 2014) donde se establecen, entre otras cosas, las responsabilidades, deberes y derechos del personal, y cuál es la función de cada persona en la empresa (Torres, 2016). Las prácticas de GH se refieren a todos aquellos subprocesos que responden a la gestión de las personas en las organizaciones, y que cuentan con mayor impacto en los resultados organizacionales si están configuradas a manera de sistema, es decir, si están articuladas entre ellas. Según Boon, Den-Hartog y Lepak (2019), estas "son acciones organizacionales o procesos y características laborales que se centran en atraer, desarrollar y motivar a los empleados y brindar oportunidades para contribuir" (p. 2518).

Entre las prácticas de GH, se encuentran reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y desarrollo, análisis

¹ Para efectos del artículo, se entenderá que no hay ninguna distinción al escribir *gestión humana*, *administración del talento humano*, *gestión del recurso humano*, *gestión del personal* y *administración de personal*.



de cargos, evaluación de desempeño, incentivos y compensación, planeación de GH, equipos autodirigidos, seguridad en el trabajo (que para el caso de Colombia es denominado *Seguridad y salud en el trabajo*, por la legislación vigente), promoción y plan carrera, prácticas de trabajo flexible para promover equilibrio trabajo-familia, entre otros (Boon *et al.*, 2019).

Con las prácticas de GH, las posibilidades de que las habilidades y destrezas de los empleados sean utilizadas de manera eficiente son mayores (Cazorla & Alarcón, 2017). Esa eficiencia en el trabajo puede condicionar el rendimiento financiero² (inversión frente a utilidad) y no financiero³, es decir, determina la productividad de la empresa (Galindo & Ríos, 2015). La productividad se refiere a una medida económica que contempla la relación entre lo producido (bienes o servicios) y lo que se requirió para hacerlo

(tiempo, materia prima, mano de obra, costos de maquinaria, alquileres, etc.); por tanto, se refiere a la relación entre entradas y salidas de un proceso. Una organización será más productiva cuando lo ganado por las salidas de los procesos sea mayor a los costos de las entradas del proceso (Harris, 1994).

A pesar de que las prácticas de GH pueden favorecer la productividad de las mipymes, esto también implica un desafío que puede incurrir en costos elevados, ya que se relaciona con la construcción y desarrollo de los planes empresariales con los empleados (Argüelles, Quijano, Fajardo, Magaña & Sahuí, 2014). Por lo anterior, ciertos jefes y dueños prefieren no hacer inversiones en prácticas de GH, dejando de lado la importancia de mantener y gestionar el personal (Saker, Guerra, & Silvera, 2015).

De acuerdo con Rodríguez *et al.* (2015), pese a que es importante el desarrollo de las prácticas de GH formales, con las que se establece qué es lo que cada persona en la organización debe hacer, cómo motivarlas y generarles satisfacción como clientes internos para que permanezcan en el trabajo, la gran mayoría de las mipymes no siempre

² Pueden incluir ingresos o ganancias y gastos por intereses, inversiones a corto plazo, ventas, nivel de endeudamiento, entre otros (Ogunyomi & Bruning, 2016).

³ Se refieren a los beneficios y costos de la satisfacción del cliente e imagen al público, entre otros (Ogunyomi & Bruning, 2016).

visualizan el recurso humano como el arranque para una ventaja competitiva, aunque en ocasiones la dirección pueda tener presente que son las personas quienes generan el conocimiento, el mismo que establece las diferencias con la competencia y le permite a la empresa mantenerse en el tiempo.

No obstante, es necesario destacar que en las mipymes en ocasiones no se conocen los subprocesos de GH, pero suelen desarrollarse de manera empírica e informal, porque consideran que la formalización de estas prácticas no es necesaria debido a su tamaño y, aunque hay que destacar que es de libertad de cada empresa realizar estos procesos (Rodríguez *et al.*, 2015):

[...] la formalidad o informalidad de las prácticas de recursos humanos se ve influida por el contexto jurídico y normativo donde operan las pyme, que en muchos casos determina la creación o la destrucción de empleo y productividad, lo cual impacta directamente en su desempeño (Torres, 2014, p. 23).

Aunque se debe tener presente que, cuando se hace referencia a la formalización de las prácticas de GH, esta remite a "los procesos de documentación, sistematización e institucionalización; es decir, cuán identificables son y en qué medida las normas y reglamentos están documentados e integrados en la empresa" (Torres, 2014, p. 23), para el proceso de formalización también es importante el diseño y desarrollo de un programa de trabajo que evidencie las necesidades en GH acorde a las condiciones y políticas de las mipymes (Huang, 2014; Lingard, Turner & Charlesworth, 2015; Papilaya, Soisa & Akib, 2015).

Así entonces, el formalizar las prácticas de GH es uno de los retos que enfrentan las mipymes (Samolejová & Pawliczek, 2015) que les es conveniente asumir, "partiendo de la base de que son las personas los portadores de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas" (Rodríguez & Murillo, 2016, p. 251). Asimismo, la elaboración e implementación de políticas y prácticas innovadoras en el ámbito de la gestión humana permite dar un paso para brindar cvl al personal, garantizando el uso eficiente de sus capacidades para mejorar la productividad, así como el logro exitoso de las actividades de la empresa (Samolejová & Pawliczek, 2015).

Para Campuzano, Ziadet y Echeverría (2016), la mayoría de los artículos en torno al desarrollo de la GH están enmarcados en el estudio de empresas grandes; son pocos los escritos en los que se puede conocer cómo son las actividades de la GH en las mipymes. Sin embargo, en este

artículo se realiza un estudio de métricas⁴ de los últimos años de la producción científica en torno a cómo se conciben y desarrollan los procesos de GH en las mipymes, para establecer cómo se relaciona el nivel de formalización⁵ de las prácticas de GH con la productividad en las mipymes.

El presente artículo partió de dos brechas de información existentes en la literatura especializada a las que se prendió aportar. En primer lugar, los estudios sobre GH en principio están centrados principalmente en organizaciones de mediano y gran tamaño, que no son la mayoría de las organizaciones que existen en diversos países. En segundo lugar, al considerar que las mipymes por lo general no tienen sus procesos de GH formalizados, como en efecto se evidencia en la revisión; Por lo anterior, resultó relevante preguntarse si la productividad de estas organizaciones se veía afectada por esta razón.

Método

El estudio de métricas se hizo mediante el desarrollo de cuatro etapas, elaboradas con base en los lineamientos metodológicos descritos por Castellanos, Fúquene y Ramírez (2011), que se detallan a continuación:

- Etapa I. Planificación: consiste en establecer el objetivo de la revisión, a partir del cual se diseña una lista de términos con la ayuda del tesauro de la Unesco; luego, con estas frases clave y con operadores lógicos, se estructuran ecuaciones de búsqueda, se seleccionan operadores de búsqueda y se delimita el tiempo de búsqueda.
- Etapa II. Búsqueda y captación de la información: teniendo en cuenta el rango de tiempo, la lista de frases clave y la ecuación, se prosigue con la búsqueda de toda la producción literaria, dependiendo del tipo de operadores de búsqueda seleccionados. Todas las publicaciones fueron descargadas para facilitar su análisis.
- Etapa III. Organización y depuración de la información: el banco de documentos se organiza y se depura consignándolo en el *software* de Microsoft Excel®, teniendo en cuenta el objetivo de revisión.
- Etapa IV. Análisis de la información: se hace una síntesis de lo hallado, con el fin de identificar los bloques temáticos que aportan a responder a la pregunta de investigación.

⁴ El estudio de métricas es un método para realizar búsquedas propuestas por Castellanos, Fúquene y Ramírez (2011), basado en las ciencias de la información dentro del campo de las métricas, entre las que están webmetría y cibermetría, que se refieren al uso de contenidos en operadores de búsqueda o la web para obtener información.

⁵ El nivel de formalidad se entenderá como la formalidad o informalidad de las prácticas de GH.

Planificación y búsqueda

Existen diferentes métodos para realizar búsquedas entre las que están las metrías, que sirven para analizar tendencias o compartimentos, y que incluyen bibliometría, citometría, informetría, webmetría, cibermetría, entre otras (Castellanos *et al.*, 2011). Estas técnicas de investigación o revisión se realizan fundamentalmente en bases de datos o revistas científicas, académicas y de publicaciones literarias (Arbeláez & Onrubia, 2014).

En este tipo de estudio se examina el volumen de publicaciones en un periodo determinado, lo que para Arbeláez y Onrubia (2014) comprende el estado actual de la producción, permite organizar y seleccionar la información obtenida, y establece los bloques temáticos de los resultados. En este sentido, se hace una presentación detallada de cómo se realizó la búsqueda o revisión de literatura durante los últimos seis años, 2013-2018, rango considerado pertinente para obtener información suficiente y actualizada. En la búsqueda del material se tuvieron en cuenta los operadores de búsqueda, recurso de búsqueda (la lista de términos y frases clave, o ecuación de búsqueda) y cantidad de publicaciones encontradas, para luego establecer las tendencias.

De esta manera, se tomaron los temas que componen el artículo (formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes), como base para establecer los términos más usados o relacionados en el tesauro de la Unesco. Las palabras clave fueron *gestión del personal, condiciones de empleo, condiciones de trabajo, norma de trabajo, norma laboral, estructuración del trabajo, política laboral, desarrollo de recursos humanos, recursos humanos, capital humano, productividad laboral, productividad, rendimiento, microempresas, y pequeña empresa*. Aunque entre las palabras clave no está el término *prácticas* utilizada en este artículo, debido a que no se encuentra en el vocabulario del Tesauros, cabe mencionar que esto no fue una limitante para encontrar la información requerida para la construcción de esta investigación. Estos términos fueron traducidos en inglés para ampliar la búsqueda realizada en Scopus, Web of Science y Google Académico.

En el caso de Scopus, se encontraron 105 publicaciones, para lo cual se construyó, con las palabras del tesauro de la Unesco y las funciones lógicas OR y AND, la siguiente ecuación de búsqueda:

(TITLE-ABS-KEY(("Gestión del personal") OR ("Personnel management") OR ("Personnel administration") OR ("Staff management") OR ("Human resources management") OR ("Condiciones de empleo") OR ("Condiciones de trabajo") OR ("Conditions of employment") OR ("Labour contract") OR ("Working conditions") OR ("Labour conditions") OR

("Labour standards") OR ("Labour policy") OR ("Desarrollo de recursos humanos") OR ("Human resources development") OR ("Recursos humanos") OR ("Capital humano") OR ("Talento humano") OR ("Human resources") OR ("Human capital") OR ("Productividad laboral") OR ("Labour productivity") OR ("Productividad") OR ("Rendimiento") OR ("Productivity") AND ("Microempresas") OR ("Microenterprise") OR ("Pequeña empresa") OR ("Small enterprises") OR ("mediana empresa") OR ("medium company") OR ("pyme") OR ("mipyme")) PUBYEAR > 2012).

Luego de hacer una revisión de los resultados arrojados, se encontró que 13 de las publicaciones tenían relación directa con el tema de estudio.

En Web of Science se utilizó la siguiente ecuación:

Título: (Gestión humana*) OR Título: (Personnel management) OR Título: (Human resources management) OR Título: (Recursos humanos*) OR Título: (gestión del personal*) AND Título: (Productividad*) OR Título: (Rendimiento*) OR Título: (Productivity) AND Título: (mipyme) OR Título: (Microempresas*) OR Título: (Microenterprise*) OR Título: (Pequeña empresa*) OR Título: (Small enterprises*) OR Título: (mediana empresa*) OR Título: (medium company*). Con dicha ecuación se encontraron tres artículos relacionados con el tema de estudio.

Al realizar la búsqueda en operadores, se encontró, en el caso de Google Académico, 15.300 publicaciones; sin embargo, al hacer una revisión del título, las palabras clave y el resumen de cada uno, se encontraron 26 publicaciones en relación directa con el tema de estudio. En este operador resultó complejo utilizar una ecuación que limitara la búsqueda, así que se formularon frases ("gestión del personal en las microempresas", "gestión del personal en las pequeñas empresas", "gestión del personal en las medianas empresas", "gestión humano en las pyme", "gestión humano en las mipyme", "capital humano y productividad en las medianas, pequeñas y micro empresas", "rendimiento del capital humano en las mediana, pequeña y micro empresa"), y se realizó una búsqueda con cada una por separado, lo que produjo que la mayoría de los resultados se enfocaran en una o dos palabras de las frases clave utilizadas y no en el tema específico.

Por otro lado, es pertinente mencionar que se buscó en otros bases de datos como Science Direct, SpringerLink, EBSCO HOST, entre otros, pero no se obtuvo ningún documento en relación con el tema de este artículo. Finalmente, el resultado de la búsqueda fue de 42 documentos directamente relacionados, los cuales fueron revisados en detalle para la construcción del artículo.

Según la revisión realizada, el 68% del total de las producciones literarias relacionada con el tema de estudio corresponde a artículos; el porcentaje restante corresponde a diez trabajos de grado o tesis, dos revisiones de conferencia y un libro. Esta investigación no se limitó en un tipo de documento o literatura académica específica, siempre y cuando la mayoría se basara en observaciones de hechos y en experiencias. Por consiguiente, de los 42 documentos encontrados, 36 son de naturaleza empírica, entre los que hay artículos, trabajos de grado y tesis, fundamentales para que el estudio se acercara a la realidad actual de las mipymes.

Resultados y discusión

Para comprender la relación entre productividad y formalización de procesos de GH en las mipymes, se hace una presentación y una síntesis discutida de los documentos distribuida en tres bloques temáticos: prácticas de GH que se implementan actualmente en las mipymes, procesos de GH que muestran relación con la productividad, y algunas estrategias utilizadas para llevar a cabo prácticas de GH en las mipyme; los dos últimos bloques siguen las recomendaciones de Campuzano *et al.* (2016).

Prácticas de GH implementadas actualmente en las mipymes

Con la revisión se encontró que la mayoría de las mipymes en América Latina y de países no hispanos como Australia, Hungría, Polonia, la República Checa, Eslovaquia (Li & Rama, 2015; Mura, Ključnikov, Tvaronavičienė, & Androniceanu, 2017), la India (McLellan *et al.*, 2017), entre otros, desarrollan prácticas de GH de manera informal o por subcontratación, es decir, con compañías externas. Se encontró también que, dependiendo del sector, la empresa concentra el esfuerzo de toda la organización en el desarrollo de ciertas prácticas de GH específicas, y suelen presentar dificultades al implementar otros procesos de GH, de acuerdo con las características del sector.

Sector terciario o de servicios

En este sector se encontraron mipymes que desarrollan las prácticas de GH de manera informal, tales como reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo, aunque se destaca la inducción del personal como el proceso que los jefes o administradores consideran como fundamental para el funcionamiento de una empresa (De León, 2013; Barreto, Azeglio, & Cannizaro, 2014; Golembski, 2015; Bernal & Vargas, 2017), ya que "lo ven como una inversión necesaria [...], debido al

valor estratégico que representa" (Marenzana & Abraham, 2016, p. 67).

Para Barreto y Azeglio (2013), Golembski (2015), Kurschus, Sarapovas y Cvilikas (2015), y Rodríguez *et al.* (2015), a pesar de que los gerentes de las mipymes del sector servicios están conscientes de lo que representa el talento humano en las empresas, suelen presentarse algunos conflictos al momento de realizar actividades propias de las prácticas de GH, tales como la capacitación poco apropiada y convenios laborales muy rígidos. Aunque estos desarrollan algunas estrategias como la delegación de autoridad, tareas y decisiones, entre otras, no las han sabido implementar (Marenzana & Abraham, 2016), ya que al hacerlo de manera empírica prima la intuición del administrador, generando en ocasiones que el manejo del personal no se alinee a las estrategias de la empresa, lo que afecta su efectividad y disminuye los niveles de productividad (Rodríguez *et al.*, 2015; Golembski, 2015; Li & Rama, 2015; Mejía, 2017).

En este sentido, se encontró que, pese a la conciencia de la importancia o influencia de una buena gestión del talento humano de algunos directivos en las mipymes, en la práctica realizar acciones que conduzcan a formalizar los procesos de GH no es una idea central para los directivos de estas empresas, lo que permite inferir que para ellos no es tan evidente la influencia de las prácticas de GH formalizadas en la productividad.

Por otro lado, las mipymes del sector terciario que sí tienen un área o modelo de gestión de recursos humanos formalizado, muestran un rendimiento financiero estable y desarrollan prácticas de GH, en unos casos como servicio de *outsourcing* y otros como actividades propias de la empresa. Entre los subprocesos formalizados se encuentran reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo del personal y gestión del desempeño (Barreto *et al.*, 2014; Li & Rama, 2015). Este mecanismo de contratación externa puede considerarse como el menos indicado para estos casos, por el conocimiento previo que se debe tener de la empresa para llevar a cabo los procesos, más allá de lo que aporte la documentación o información que se comparta en el momento de desarrollar la relación contractual.

También es importante destacar que, de acuerdo con Barreto *et al.* (2014), en estas mipymes donde existe una estructura formal del área de talento humano, en ocasiones se evidencian sobrecarga de tareas, ya que las personas desarrollan múltiples funciones, es decir, el personal realiza varios y diversos procesos de GH a la vez, por lo que se ven trabajos extra, tiempos más largos u horas extras, reasignación de recursos e interrupción, o reanudación del trabajo inesperadamente, todos estos factores que crean

incertidumbre y tensión en los trabajadores (Huang, 2014; Lingard *et al.*, 2015). Así, el hecho de que las mipymes tengan formalizados los procesos no las exime de presentar dificultades al gestionar el personal, lo que también puede suceder en una empresa grande, aunque representaría un aporte fundamental para las mipymes saber si existen algunas diferencias entre las mipymes que desarrollan las prácticas de GH como servicio externo y las que las desarrollan internamente, lo que podría hacerse en futuras investigaciones.

Sector secundario

En el sector secundario, donde se realizan transformaciones de la materia prima, para gestionar el personal las mipymes desarrollan procesos básicos e informales de reclutamiento y selección, que están a cargo de los empleados que no son del área de GH, y cuya labor es operativa (De León, 2013; Illescas & Zhañay, 2015; Galarza, 2016; Gutiérrez & Zabala, 2017; Mejía, 2017; Bernal & Vargas, 2017).

Para Romero-Luque (2017), a pesar de que las mipymes no tienen planes, programas y actividades en torno al desarrollo de las prácticas de GH, de alguna manera demuestran cierto manejo en la administración de los salarios y el establecimiento de puestos, y se preocupan por la seguridad laboral de los empleados. Pese a lo anterior, las mipymes del sector secundario presentan dificultades con la gestión del personal como, los altos niveles de rotación, ligados a la no aplicación de sistemas de calidad en la empresa y a la contratación a término fijo, donde además se presenta una "baja remuneración, falta de incentivos de desarrollo profesional, carencia de clima y cultura organizacional" (Torres, 2016, p. 9).

Lo anterior genera desinterés en los empleados en mantener o mejorar la productividad y competitividad de la empresa, limitando su esfuerzo a realizar las tareas que les corresponden, y se dificulta la retención del talento humano; los empleados en ocasiones dan por terminado el contrato antes del tiempo final pactado, porque tienen la idea de que son utilizados por sus jefes (Torres, 2016; Romero-Luque, 2017). Para vencer estos problemas, la clave es la administración o gestión formal de prácticas de GH (Sekhar, Yerramilli, & Gopala, 2017), con lo que se busca un equilibrio entre el trabajo y la vida de los empleados (Huang, 2014; Lingard *et al.*, 2015).

Por otro lado, aunque en el sector secundario las prácticas de GH se implementen bajo un sistema informal principalmente, y se evidencien dificultades en la administración del personal, hay un interés por realizar prácticas formales en capacitación, estrategias de motivación, y comunicación

y manejo de relaciones interpersonales (Galarza, 2016; Torres, 2016; Romero-Luque, 2017; Gutiérrez & Zabala, 2017; Mejía, 2017). Aunque sí es de interés de las mipyme formalizar los procesos de GH, las acciones por desarrollar deben ajustarse a las condiciones particulares de estas, previendo los recursos disponibles. Es posible que esa adaptación requiera de una reestructuración del modelo de negocio, en la que se formalice una fuerza productiva planificada y capacitada de un personal calificado, pero en cierta medida estas empresas tienen la capacidad de utilizar las mismas técnicas y herramientas que utilizan las grandes empresas para gestionar al personal, guardando las restricciones relativas al presupuesto y personal disponible para encargarse de las tareas.

Sector primario

Las mipymes que extraen directamente de la naturaleza los productos no tienen formalmente el área de gestión del personal según la revisión realizada, y menos de la mitad cuentan con normas y procedimientos establecidos, aunque la gran mayoría desarrolla procesos de capacitación y actividades para que las condiciones laborales sean mejores, y además motivan a los empleados a través de retribuciones monetarias, seguros de vida, servicios médicos, viajes, becas, bonos de compra, entre otros (De León, 2013; Bernal & Vargas, 2017).

A pesar de los hallazgos de la revisión respecto a este sector, que contó con pocos documentos comparado con los otros, es necesario considerar que, al contrario de los demás, estas mipymes son más diversas entre ellas y, por tanto, pueden presentar situaciones y limitaciones particulares a la actividad que desarrollan, además de tener especificidades propias de la legislación de cada país donde se encuentran. Lo anterior podría ser abordado en una investigación posterior, que pueda caracterizar las prácticas concretas que se adelantan en este sector.

Por último, es necesario resaltar que en las mipymes de los países no hispanos, sin importar el sector económico, se evidencian preferencias centradas específicamente en la contratación, considerada como una tendencia actual de la GH (Mura *et al.*, 2017; Sekhar *et al.*, 2017). Esa tendencia se basa en el modelo comercial internacional Etnocentrismo, Policentrismo, Regiocentrismo y Geocentrismo (EPRC) planteado por Perlmutter (citado por Mura *et al.*, 2017). En él, el etnocéntrico se refiere a que el reclutamiento y la selección se hace desde un enfoque centralizado; policentrismo se refiere a que las decisiones de contratación pueden ser tomadas por la compañía directamente o no; geocéntrico indica que se reclutan empleados desde un enfoque de integración, donde los mejores candidatos son

seleccionados; y en el regiocéntrico reclutan y contratan a candidatos cualificados, pero teniendo en cuenta las condiciones regionales y los factores que influyen el mercado regional. Para futuras investigaciones, se recomienda hacer un estudio de las tendencias utilizadas por las mipymes en gestión del personal, la rigurosidad de las actividades desarrolladas y las razones por las cuales deciden seguir los enfoques de estas tendencias.

Teniendo en cuenta que las mipymes que desarrollan formalmente prácticas de GH también presentan un buen rendimiento financiero o una productividad estable, y que algunas tienen el recurso humano como un atributo diferenciador para el logro de los objetivos organizacionales, se esperaría que los gerentes o juntas directivas de las mipymes promovieran la formalización. Sin embargo, algunos de ellos deciden no hacerlo por los costos que ello implica y porque la mayoría de las investigaciones que se refieren a la relación se basan en información cualitativa, como se podrá ver en el siguiente bloque de este artículo, cuyos resultados pueden no ser considerados como indicadores determinantes por parte de los tomadores de las decisiones para realizar dicha inversión. Esto permitiría inferir que no se tiene la suficiente claridad del aporte que cada persona realiza en la organización para el desarrollo de su misión. De ahí la necesidad de demostrar cuantitativamente los resultados al realizar acciones de formalización de los procesos de GH, aunque esto implique entrar a estudiar y publicar información interna de las empresas, que suele ser muy restringida. Se exhorta, entonces, a investigadores interesados en el tema a seguir esta recomendación para futuros estudios.

Prácticas de GH que se relacionan con la productividad de las mipymes

La implementación de prácticas de GH formales en las mipymes es considerada, no como el único, pero sí como uno de los factores indirectos que favorecen el éxito de las organizaciones, elevando los niveles de productividad (rendimiento financiero y no financiero) (Mottaleb & Sonobe, 2013; Oppedal, Bjorvatn & Tungodden, 2015; Papilaya et al., 2015; Golembki, 2015; Li & Rama, 2015; Ogunyomi & Bruning, 2016). Los autores también indican que la productividad depende de las políticas gubernamentales de cada país que favorecen o no la implementación de estrategias para mejorar la gestión de las empresas, así como del movimiento del mercado, de las capacidades de venta y atracción del cliente, y de la formalización de los procesos de GH.

A pesar de que autores como Mottaleb y Sonobe (2013), Oppedal, Bjorvatn y Tungodden (2015), Papilaya et al.

(2015), Golembki (2015) y Li y Rama (2015) consideren las prácticas de GH como un factor indirecto para determinar la productividad en las mipymes, Ogunyomi y Bruning (2016) insisten en su relación demostrada a través de una regresión múltiple entre las prácticas de GH y el rendimiento financiero y no financiero en las mipymes. Esta relación se ve asociada con altos niveles de crecimiento en ventas de productos o servicios, y el desarrollo de innovaciones organizativas, producto del bienestar de los empleados, quienes son los que generan el conocimiento, y de los cuales depende la realización eficiente o no de las actividades organizacionales de las mipymes, que sí desarrollan prácticas de GH formalmente (Lingard et al., 2015; Ramona-Cristina, Vasilateanu & Goga, 2016).

No obstante, es necesario indicar que el bienestar de los empleados no necesariamente está ligado a la formalización de las prácticas de GH aunque, como lo mencionan Ogunyomi y Bruning (2016), sí pueden evidenciarse aspectos relativos a la eficiencia de las tareas realizadas por los trabajadores, en cuyas mipymes se preocupan por desarrollar formalmente las prácticas de GH.

Por su parte, Abouettahir, Seghioeur y El Amarti (2013), Samolejova y Pawliczek (2015), Lingard et al. (2015), Ramona-Cristina et al. (2016), McLellan et al., (2017), y Sekhar et al. (2017) van más allá y plantean prácticas específicas de GH que pueden determinar la productividad. Los autores coinciden en que el desarrollo del capital humano y la seguridad y la salud ocupacional son las prácticas que aportan al bienestar de los empleados o CVL, lo que a su vez se relaciona con el trabajar de manera eficiente y la generación de altos niveles de productividad en las mipymes. Asimismo, Sekhar et al. (2017) sugieren que, para vencer la baja productividad de las mipymes, se requiere establecer estrategias de motivación como práctica de GH, ya que para los autores de ello depende que los trabajadores cumplan eficientemente las actividades de la empresa.

Por otro lado, López, Tricás y Toledano (2013) comprobaron que las prácticas de GH que las mipymes deben desarrollar y formalizar para ser más productivas 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 (p. 39).

Independiente de que sea una o todas las prácticas GH, es necesario preparar adecuadamente cada proceso del área o departamento de GH para mejorar la productividad de las mipymes, ya que una buena planificación de las prácticas

influencia positivamente o no al rendimiento de la empresa; por ejemplo, de un buen reclutamiento depende la integración en la cultura corporativa que establece relaciones prósperas dentro de las empresas (Mura, Ključnikov, Tvaronavičienė & Androniceanu, 2017).

Por consiguiente, la productividad de las mipymes se ve influenciada por la gestión que hacen con el talento humano y por la capacidad de adaptación e innovación que tengan (Bernal & Vargas, 2017). Por ello, es necesario considerar las prácticas de GH como la herramienta clave para cumplir los objetivos, ya que “es uno de los factores que inciden para que las empresas logren un desarrollo pleno dentro de la actividad económica y la visión de [esta]” (González & Tapia, 2016, p. 9).

Igualmente, López *et al.* (2013) indican que, si la administración de estas empresas está orientada al manejo adecuado del personal, influirá en gran medida en el éxito competitivo que necesita, medido desde su productividad o rendimiento financiero, y “no darle el valor que requiere constituye una de las principales causas de fracaso de estas empresas” (p. 19).

Teniendo en cuenta la revisión, y aunque las prácticas de GH no sean el único o el factor que se relacione de modo más directo con la productividad, indirectamente puede ayudar a mantenerla o aumentarla, debido a que con las prácticas de GH formalizadas las empresas tienen la oportunidad de convertirse en organizaciones eficientes y competitivas a través del fortalecimiento del recurso humano, más allá de las condiciones que las caracterice y el sector al que pertenezcan. A pesar de que se encontró que existe diferencia entre el rendimiento de aquellas mipymes donde las prácticas de GH se desarrolla de manera informal y las mipymes que sí las tienen formalizadas, las investigaciones que la refieren suelen ser de naturaleza cualitativa y no presentan datos específicos de resultados de su implementación en la productividad. Para favorecer la credibilidad de los administradores, y animarlos a implementar estas prácticas formalizadas, es necesario utilizar mecanismos como la medición del retorno de la inversión (ROI) en la gestión humana, que demuestre con resultados numéricos las garantías de invertir en prácticas de GH formales, que puedan mejorar el posicionamiento de las mipymes en el mercado.

En ese sentido, ya que entre la relación de la formalización de los procesos de GH y la productividad se encuentra la eficiencia individual del personal, se puede inferir, luego de la revisión realizada, que la relación se da de modo más directo entre la formalización de los procesos de GH y la eficiencia individual, y esta última a su vez se relaciona con la productividad organizacional. Por lo tanto, la recomendación estaría centrada en implementar estrategias de flexibilidad y

adaptabilidad con la labor que realizan en la organización, así como mecanismos que favorezcan la motivación para favorecer el rendimiento particular de cada trabajador.

Por otro lado, aunque para Barreto *et al.* (2014) la implementación de prácticas de GH “es un proceso complejo, dado que implica un cambio en la cultura de la empresa hacia una dirección más profesional” (p. 28), se requiere caminar hacia esta meta por la alta competencia y la agresividad del mercado actual que evidencia la necesidad de capacitarse y aprender a desarrollar estrategias que influyan en el desarrollo humano en las empresas, ya que “se ve relacionado el éxito con el talento humano en los procesos de ampliación de las capacidades de las personas” (Rodríguez & Murillo, 2016, p. 251). Es importante entender, entonces, que la formalización de las prácticas de GH no necesariamente significa el despliegue o división de un departamento o área de GH, sino que se refiere a establecer técnicas y mecanismos de documentación, sistematización e institucionalización de los procesos de GH, como se puede evidenciar en el siguiente apartado.

Estrategias para llevar a cabo las prácticas de GH en las mipymes

Para Gutiérrez (2017), se justifica realizar una intervención para implementar modelos o programas de GH en las mipymes que aún no tienen la concepción de qué tan importante es el desarrollo de prácticas de GH, ya que existen evidencias de que, al implementar formalmente estos procesos, se puede aportar al “crecimiento propio de la empresa y fundamentar en esta los procesos que a largo, mediano y corto plazo harán que la comunidad que constituye a la empresa tenga claro cuál es su razón de ser dentro de [esta]” (p. 49), y que a la vez se mejorará el bienestar laboral de los empleados.

De acuerdo con lo anterior, a continuación se mencionan seis casos de éxito que se encontraron en la revisión, en los que se han implementado prácticas de GH en mipymes, en los cuales se consideraron sistemas de administración de bases de datos y programas de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones particulares de las mipymes, y coincidiendo en la necesidad de implementar estrategias de flexibilidad laboral que favorezcan un equilibrio entre la vida laboral y personal.

En gran medida, lo hallado se refiere a procesos de sistematización de las prácticas que se realizan, y a la asignación de la gestión de la información y los subprocesos a una persona específica, como lo indican los tres primeros casos (Sáenz, 2015; Illescas & Zhañay, 2015; Araujo, 2015). Por otra parte, de manera atípica se encuentra el caso

presentado por Velasco y Cavazos (2017), que se centra en promover el desarrollo individual y organizacional a través de la gestión del talento humano. Finalmente, empiezan a aparecer estudios que muestran la relevancia del uso de la tecnología para la formalización de las prácticas de GH (Salazar, 2016; Wang, Wang, Bi, Li & Xu, 2016).

El primer caso se refiere a un modelo de GH para las mipymes en sector textil en Lima, fundado en la gestión de competencias y cambios en los procesos que incluye el desarrollo de todas las prácticas de GH, así como formatos de procedimientos, fichas técnicas de indicadores, flujogramas, SIPOC, entre otros documentos, y comprende procesos continuos que comienzan desde ver la necesidad de la organización en relación con las habilidades y la fuerza laboral, para establecer los procesos estratégicos (planeación, estrategia y competencias), así como la gestión de la comunicación y la cultura. Esto permitirá seguir con los procesos de reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, compensación, desempeño y sucesión, y los procesos de evaluación de desempeño, y la medición y el control de gestión, que promuevan las competencias en todo el personal (Sáenz, 2015).

El segundo caso representa una propuesta para el manejo integral de la gestión del talento humano para una mipyme del sector manufacturo. En este caso, se realizan medidas de prevención, comunicación, documentación y actualización de las prácticas de GH, que están a cargo de una persona que sirve de asesora a todos los niveles de la empresa, y consiste en la elaboración documental del reclutamiento interno, visualización de los principios corporativos y apertura para la comunicación interna (Illescas & Zhañay, 2015).

El tercer caso encontrado se centró en un modelo gerencial de gestión del talento humano en el sector de servicios. En esta organización crearon un instructivo que reflejara la gestión integral de las prácticas de GH, basado en las funciones y actividades de cada proceso y donde se resaltaba la necesidad e importancia de reconocer las acciones que se tenían que realizar de manera continua, considerando el análisis y descripción de los cargos como uno de los insumos principales (Araujo, 2015).

El cuarto caso plantea un modelo de consultoría con orientación psicológica y sistémico-antropológica, para mejorar la gestión del talento humano de las mipymes. En esta organización se establecen técnicas de asesoramiento que incrementen, entre otras cosas, el desempeño de los equipos, la conciliación de conflictos, y la consolidación del concepto de calidad de vida digna. Esto consiste en ejecutar ocho fases: 1) desarrollo de habilidades del consultor, 2) diagnóstico de la empresa, 3) diseño de propuesta de intervención enfocado en el personal como el

talento humano, 4) elaboración de instrumentos, 5) intervención, 6) monitoreo del sistema organizacional, 7) cierre del direccionamiento al equipo de alto desempeño, y 8) promoción de la generación de investigación (Velasco & Cavazos 2017).

Para el quinto caso encontrado, la organización implementó un prototipo de un aplicativo (Aefectus) para realzar evaluaciones de desempeño por competencia como mecanismo de mejoramiento de las prácticas de GH en las mipymes, con la intención de aprovechar el potencial del personal y aportar al mejoramiento del desempeño de la empresa (Salazar, 2016).

En el sexto caso, se implementó una plataforma virtual (nube informática basada en GH) para la mipyme. Esta unificaba y actualizaba la información de los procesos y servicios del área de GH, para mejorar el tiempo de respuesta y el rendimiento de las prácticas (Wang *et al.*, 2016).

Por consiguiente, entendiendo la formalización como el establecimiento documental y sistemático de los procesos (Torres, 2014), estos casos tenían en común la formalización de las prácticas de GH en mipymes, el establecimiento de mecanismos para medir el impacto de las acciones implementadas y su seguimiento. Aunque las estrategias o modelos descritos en esta revisión no apuntan directamente a mejorar la productividad, sí incidieron en el mejoramiento del rendimiento de dichas prácticas (Huang, 2014; Ramona-Cristina *et al.*, 2016).

Finalmente, con esta revisión se evidenció que las mipymes suelen presentar dificultades comunes al implementar procesos de GH, tales como la escasa posibilidad de competir por altos perfiles que demandan mayores salarios, capacitación poco apropiada, convenios laborales muy rígidos, trabajo extra, tiempos laborales más largos, interrupción o reanudación constante del trabajo (sector terciario), y altos niveles de rotación del personal (sector secundario), entre otros. Estas situaciones pueden ser enfrentadas con la formalización de los procesos de GH, con los mecanismos descritos en este apartado, bien sea a través de plataformas virtuales o bien diseñando e implementando modelos de gestión acorde con sus capacidades y condiciones.

Conclusiones

La relación entre la formalización de las prácticas de GH y la productividad en las mipymes es indirecta, ya que hay factores como el comportamiento del mercado, la dirección de la empresa y su estilo de liderazgo, así como las políticas gubernamentales propias de cada país, entre otros aspectos, que tienen una influencia directa sobre la productividad. Además, entre la formalización de las prácticas de GH y la productividad existe un factor de enlace: la eficiencia del

personal, que puede ser objeto de análisis para futuras investigaciones como conexión entre ambos temas.

De acuerdo con el sector de ocupación de las mipymes, la organización concentra el esfuerzo en el desarrollo de ciertas prácticas de GH, así: en el sector terciario, las mipymes se centran en hacer inducción al personal; en el secundario, desarrollan principalmente procesos básicos de reclutamiento y selección; y en el primario, las mipymes en general se centran en desarrollar procesos de capacitación y actividades para motivar a los empleados.

No siempre se evidencia en las mipymes una gestión eficaz en la selección, formación, desempeño y compensación del personal, a pesar de que en estas los directivos consideran que tener un personal satisfecho permite contribuir al desarrollo de las operaciones de la empresa; se encuentra que son pocas las que logran realizar actividades en beneficio de los empleados y de la empresa misma, más allá de las actividades que por ley deben realizarse.

Hay diversas posturas al momento de establecer cuáles son los procesos de GH que más influyen en altos niveles de productividad de las mipymes; algunos autores plantean que son el desarrollo del capital humano y la seguridad y salud ocupacional, pero otros le dan más importancia a la planificación y el reclutamiento, que no deben ser desarrolladas de manera informal ni empírica si se quiere que los objetivos de las mipymes se cumplan eficientemente.

Entre los mecanismos que pueden utilizar las mipymes para implementar o desarrollar formalmente las prácticas de GH están las plataformas y prototipos digitales y los modelos o métodos de gestión, que al igual que las empresas grandes requieren adecuación a las características particulares. Esa formalización se traduce en el establecimiento de un registro documental y sistemático de las prácticas de GH que se realizan, lo que requiere una mayor especialización del personal que se encarga de desarrollar los procesos.

Es necesario seguir indagando y explorando estrategias que favorezcan la permanencia y sostenibilidad de las mipymes, teniendo en cuenta que la formalización de los procesos de GH es uno de ellos, y que está relacionada con la eficiencia del personal. Para próximas investigaciones, se recomienda estudiar los mecanismos que realizan las empresas para mejorar la eficiencia del personal como estrategia para incrementar los niveles de productividad de las mipymes, y saber si esos mecanismos generan bienestar laboral; lo anterior no solo las beneficiará como empresas, sino que también ayudará a mejorar los factores económicos de la región, ya que toda acción que influya en el fortalecimiento de las mipymes puede generar la creación de más empleo o mejorar las condiciones de los que ya existen. También se recomienda realizar una

vigilancia tecnológica que permita conocer cuáles son las tecnologías más utilizadas como mecanismos de formalización de procesos de GH en las mipymes.

Declaración de conflicto de interés

Las autoras no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Abouettahir, Rachid; Seghioeur, H; El Amarti, Ahmed. (2013). La santé et sécurité au travail dans une démarche de développement durable: cas des entreprises marocaines. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 74(4), 380-386. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2013.06.005>
- Araujo, Andrés Fabián. (2015). *Diseño de un modelo gerencial de gestión del talento humano para una pyme en el norte de la ciudad de Quito. Caso: Autorepuestos Dhelyre y Car Shopping S.A.* (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9245>
- Arbeláez, Martha Cecilia; Onrubia, Javier. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones UCM*, 14(23), 14-31. <http://dx.doi.org/10.22383/ri.v14i1.5>
- Argüelles, Luis Alfredo; Quijano, Román Alberto; Fajardo, Mario Javier; Magaña, Deneb Eli; Sahuí, José Alonzo. (2014). Propuesta de modelo predictivo de la calidad de vida laboral en el sector turístico campechano, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(5), 61-76.
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi). (2018). Inteligencia empresarial sinergias para la globalización. *Congreso nacional de la pyme ACOPI 63º*. <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2018/10/Ministra-de-trabajo-Alicia-Arango.pdf>
- Banco Mundial. (2012). *Informe sobre el desarrollo mundial 2013. Panorama general: Empleo*. http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/Overview_Spanish.pdf
- Barreto, Ariel; Azeglio, Armando. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires- Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(6), 1140-1159.
- Barreto, Ariel; Azeglio, Armando; Cannizzaro, Ezequiel. (2014). La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires – Argentina. *Revista Electrónica CECIET*, 4, 1-27.
- Barreto, Ariel, Gil, María Rosana; Bonilla, Mariela; Bertín, Carolina; Echenique, Gonzalo. (2014). La gestión del capital humano en las pymes hoteleras de Villa de Merlo, San Luis. Documento presentado en el VII Simposio Internacional y XII Jornadas Nacionales de Investigación - Acción en Turismo CONDET, Congreso Internacional de Turismo – ANET, Neuquén, Argentina.
- Bernal, Elvia Illana; Vargas, José. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 16, 109-126.

- Boon, Corline; Den-Hartog, Deanne; Lepak, David. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Castellanos, Óscar Fernando; Fúquene, Aida Mayerly; Ramírez, Diana Cristina. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. http://www.bdigital.unal.edu.co/3564/1/ANALISIS_DE_TENDENCIAS_MAYO_7.pdf
- Campuzano, María Auxiliadora; Ziadet, Elica Isabel; Echeverría, Huber Gregorio. (2016). Gestión del Talento Humano en las pymes. *Revista Publicando*, 3(7), 438-448.
- Cazorla, Fabián Marcelo; Alarcón, Gema. (2017). *La gestión del Talento Humano de la estación de servicio Oriental y su incidencia en la atención al cliente durante el período 2013* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/3909>
- De León, Edy Renato. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>
- Dini, Marco; Stumpo, Giovanni. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75)*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Galarza, Andrés Leonardo. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano en las pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado* (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/15190>
- Galindo, Mariana; Ríos, Viridiana. (2015). Productividad. *Serie de Estudios Económicos*, 1. https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf
- Golembski, Marcin. (2015). Designing the Human Resource Function at Micro- and Small Enterprises. *Актуальні проблеми економіки*, 10(172), 295-303. DOI: 10.2139/ssrn.3329435
- González, Andrés Steven; Tapia, Nancy Janeth. (2016). Gestión del talento humano: herramienta clave para el desarrollo organizacional (estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, diciembre. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.html>
- Gutiérrez, Estefanía Priscila; Zabala, Miguel Ángel. (2017). *Análisis de la gestión de talento humano en las pymes del sector alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito* (Tesis de grado). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Latacunga, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/13623>
- Gutiérrez, Julián. (2017). *Implementación de procesos de gestión humana en una pyme* (Trabajo de grado). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Recuperado de <http://200.24.17.74:8080/jspui/handle/fcsh/1093>
- Harris, Douglas. (1994). *Organizational linkages. understanding the productivity paradox*. Washington: National Academy Press. <http://dx.doi.org/10.21236/ADA288518>
- Huang, Shien Ping. (2014). Effects of Human Resource Flexibility Strategy on Work Attitude Towards Micro-Enterprises in Taiwan. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6), 1.289-1.300.
- Illescas, Carmen Catalina; Zhañay, Sonia Magali. (2015). *Propuesta de manejo integral de la gestión del talento humano para pymes del sector manufacturero de la provincia del Azuay y su aplicación en la empresa "Fábrica de Velas Herminio Delgado CÍA. LTDA"* (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9483>
- Kurschus, Ralph Jörn; Sarapovas, Tadas; Cvilikas, Aurelijus. (2015). The Criteria to Identify Company's Crisis in SME Sector. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 152-158. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.8779>
- Lingard, Helen; Turner, Michelle; Charlesworth, Sara. (2015). Growing Pains: Work-Life Impacts in Small-to-Medium Sized Construction Firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(3), 312-326. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2014-0100>
- Li, Yue; Rama, Martin. (2015). Firm Dynamics, Productivity Growth, and Job Creation in Developing Countries: The Role of Micro- and Small Enterprises. *World Bank Research Observer*, 30(1), 3-38. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkv002>
- López, Liliana Rocío; Tricás, Jesús; Toledano, Rubén. (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las pymes industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 14(23), 19-43.
- "Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia". (2 de febrero del 2017). *Dinero*. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>
- Marenzana, Gabriela Vanessa; Abraham, Cynthia Anahí. (2016). Comparación de la gestión del capital humano, entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 14(1), 64-72.
- Martínez, Laura Patricia; Oviedo, Óscar; Luna, Carmenza. (2015). Impacto de las condiciones de trabajo en calidad de vida laboral: Caso del sector manufacturero de la Región Caribe colombiana. *DYNA*, 82(194), 194-203. <http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v82n194.49293>
- Martínez, Sergio Gabriel. (2013). *Gestión de recursos humanos en pymes*. Serie de Materiales de Enseñanza, 5. Córdoba: Universidad Blas Pascal.
- McLellan, Deborah; Williams, Jessica; Katz, Jeffrey; Pronk, Nicolaas; Wagner, Gregory; . . . Sorensen, Glorian. (2017). Key Organizational Characteristics for Integrated Approaches to Protect and Promote Worker Health in Smaller Enterprises. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59 (3), 289-294. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000949>
- Mejía, Jennifer. (2017). *Importancia de la gestión humana en la competitividad de tres pyme en Santiago de Cali* (Trabajo de grado). Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. <http://red.uao.edu.co/handle/10614/9820>
- Mottaleb, Khondoker Abdul; Sonobe, Tetsushi. (2013). What Determines the Performance of Small Enterprises in Developing Countries? Evidence from the Handloom Industry in Bangladesh. *International Journal of Business and Globalisation*, 10(1), 39-55. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2013.051802>
- Mura, Ladislav; Ključnikov, Aleksandr; Tvaronavičienė, Manuela; Androniceanu, Armenia. (2017). Development Trends in Human Resource Management in Small and Medium Enterprises in the Visegrad Group. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(7), 105-122.
- Nieto, Víctor Manuel; Timoté, Jennifer Andrea; Sánchez, Andrés Felipe; Villarreal, Sebastián. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. *Archivos de Economía - Departamento Nacional de Planeación*, 013649.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2015). Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo (104.ª reunión). *Conferencia Internacional del Trabajo*, Ginebra. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf

- Ogunyomi, Paul; Bruning, Nealla. (2016). Human Resource Management and Organizational Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612-634. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033640>
- Oppedal, Lars Ivar; Bjorvatn, Kjetil; Tungodden, Bertil. (2015). Human and Financial Capital for Microenterprise Development: Evidence from a Field and Lab Experiment. *Management Science*, 61(4), 707-722. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1933>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Panorama Laboral Temático 2. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe*. <http://www.oitcinterfor.org/node/6811>
- Papilaya, Josef; Soisa, Thereesje; Akib, Haeder. (2015). The Influence of Implementing the Strategic Policy in Creating Business Climate, Business Environment and Providing Support Facilities towards Business Empowerment on Small Medium Craft enterprises in Ambon Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 5(2), 85-93.
- Ramona-Cristina, Popa; Vasileanu, Andrei; Goga, Nicolae. (2016). Ontology Based Multi-System for SME Knowledge Workers. *The Institute of Electrical and Electronics Engineers*. <https://doi.org/10.1109/SysEng.2016.7753132>
- Rodríguez, Diana Cristina, Granados, Pilar Nathaly; Velandia, Sandra Viviana. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Criterio Libre*, 13(22), 153-171. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.22.133>
- Rodríguez, Miguel; Murillo, Saúl. (2016). Talento humano en la micro-empresa informal. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 247-256.
- Romero-Luque, Mauricio. (2017). Evaluación de las políticas y prácticas de remuneración, incentivos y prestaciones: caso Pymes del sector de confecciones en Bogotá D. C. *Memorias*, 15(27), 73-91. <https://doi.org/10.16925/me.v15i27.1733>
- Sáenz, Martín Joaquín. (2015). *Desarrollo de un modelo de éxito en gestión humana basado en competencias, cambio y gestión de procesos para las pymes del sector textil avíos en Lima, por medio de la consolidación y mejora de las buenas prácticas ingenieriles de las medianas empresas* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/592666>
- Saker, Janeth; Guerra, Martha Esther; Silvera, Astelio. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Revista Económicas cuc*, 36(2), 113-125.
- Salazar, Esteban Xavier. (2016). Prototipo de aplicativo web para la gestión de procesos de evaluación de desempeño del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de Guayaquil (Trabajo de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/19870>
- Samolejová, Andrea; Pawliczek, Adam. (2015). Employment and Other Selected Personnel Attributes in Metallurgical and Industrial Enterprises of Different Size-Research Results. *Metalurgija*, 54(4), 699-702.
- Sekhar, Vijaya; Yerramilli, Sreekanth; Gopala, J. S. V. (2017). Impact of the Best Human Resource Management on Small Scale Industries towards Motivation of Employees. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(6), 435-446.
- Torres, Carmen Cecilia. (2014). Tarea pendiente la gestión de recursos humanos en las pymes. *Debates IESA*, 19(4), 22-25.
- Torres, Claudia Milena. (2016). *Identificación de factores que generan el fenómeno de alta rotación de personal en una pyme de ingeniería eléctrica en la ciudad de Bogotá D. C. Colombia. Estudio de caso*. <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15649/1/TORRESPINEDACLAUDIAMILENA2016.pdf>
- Velasco, Xochitl; Cavazos, Judith. (2017). Modelo de consultoría psicológica organizacional orientado a las pymes dentro del contexto mexicano. *Revista Internacional PEI: Por la Psicología y Educación Integral*, 5(12).
- Wang, Xiu Li; Wang, Li; Bi, Zhuming; Li, Yang Yang; Xu, Yingcheng. (2016). Cloud Computing in Human Resource Management (HRM) System for Small and Medium Enterprises (SMEs). *International Journal of Advanced Manufactured Technology*, 84, 485-496. <https://doi.org/10.1007/s00170-016-8493-8>

