

Influencia de la gestión humana en el desempeño organizacional: Pequeñas y medianas empresas colombianas

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar la influencia de las prácticas de gestión humana sobre el desempeño organizacional de las Pymes colombianas. Para ello, se usó una metodología cuantitativa en la que se aplicó una encuesta a 492 gerentes de Pymes de las principales ciudades. Los resultados reflejan que existe influencia de la gestión humana en el desempeño y las prácticas que aportan a ello son la selección, formación y evaluación de desempeño. Esta investigación aporta a la problemática pyme y a comprender mejor la apuesta por la formalización de algunas prácticas para lograr un mejor desempeño.

Palabras clave: Gestión humana, desempeño, Pymes.

INTRODUCCIÓN

En los últimos reportes acerca de las pequeñas y medianas empresas (desde ahora Pymes) latinoamericanas se evidencia que los resultados y el desempeño alcanzados no son los mejores (Dini y Stumpo, 2018), especialmente cuando se está viviendo en una dinámica competitiva tan fuerte. Ahora bien, según lo plantea la CEPAL (Dini y Stumpo, 2018), las dinámicas de las Pymes cuentan con una serie de debilidades dadas por la participación marginal en las relaciones productivas, bajos proceso de innovación, poca integración con modelos productivos de economías de escala y tecnología en su mayoría obsoleta. Lo anterior se refleja principalmente en la brecha que se genera con las grandes empresas a nivel internacional que hacen que cada vez las Pymes sean menos competitivas.

En el caso Colombiano, los resultados del desempeño de las Pymes es muy similar, pues según los resultados de 2019 de la Gran Encuesta Pyme realizada por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF] (2019) el indicador de desempeño de estas empresas es bueno, pero no tanto en comparación con las grandes empresas, y aunque las pequeñas empresas presentan un ligero aumento, las medianas empresas reportan bajo desempeño en comparación con el último año. Frente a estas preocupaciones el gobierno colombiano ha propuesto a través del tiempo una serie de programas y políticas en las que se promueven iniciativas que las Pymes pueden aprovechar. Sin embargo, la problemática pyme va más allá de las oportunidades que el gobierno le presenta, pues muchos de este programa no son aprovechados. En ese sentido, se

ha puesto en relieve identificar dinámicas internas que permitan que estas empresas tengan un mayor desempeño a través de su personal y de las prácticas de gestión humana.

En 1990 surgió un creciente interés por las investigaciones que relacionaban la gestión de recursos humanos (desde ahora gestión humana) con el desempeño de la organización (Guest, 2011). Después de veinte años, los estudios demostraron que existe una relación entre estas dos variables de manera directa y en algunos casos llegando a indicar niveles de causalidad directa e indirecta (Guest, 2011). Un aspecto importante para destacar es que el estudio de la gestión humana permite crear una base para la ventaja competitiva de la organización (Guest, Michie, Conway y Sheehan, 2003) e igualmente permite, a través de la configuración de las distintas prácticas, consolidar todo un sistema eficiente para el personal (Guest *et al.*, 2003).

Ahora bien, las investigaciones realizadas se han centrado principalmente en países como Estados Unidos, China, Rusia y Reino Unido dejando de lado la participación latinoamericana (Boselie, Paauwe y Jansen, 2001). Igualmente, gran parte de las investigaciones que relacionan estas dos variables están centradas en grandes empresas y en países en desarrollo, y solo algunas han contemplado a las Pymes (Ogunyomi y Bruning, 2016). Además, la mayoría de investigaciones que evidencian una relación de la gestión humana y el desempeño están centradas en la evaluación de la eficiencia del sistema de gestión de los recursos humanos de manera completa y no centrado en cada una de las prácticas que este sistema tiene (Ahmad y Schroeder, 2003). Frente a este último punto, algunas investigaciones (Vease *p.e.* Fey y Björkman, 2001) sugieren que no todas las prácticas de gestión humana son igualmente importantes por lo que depende directamente del contexto de la organización para el uso de ellas.

El creciente interés en las prácticas de gestión humano en las Pymes, está dado por ver a este tipo de organizaciones como alternativas confiables para el alivio de la pobreza y el empleo. Sin embargo, la afectación en su desempeño hace que se busquen alternativas para potenciarlo (Omolo, Oginda y Otengah, 2013). Con lo anterior, las Pymes se vuelven un foco creciente de investigaciones de gestión humana ya que este tipo de organizaciones, en su mayoría, carecen de estructuras formales de recursos humanos, tienen políticas de gestión incipientes y son bastante informales (Calderón, 2006). Igualmente, en el caso colombiano esto es aún peor, ya que el desempeño de las Pymes no ha sido el mejor en los últimos años (López, Orquídea y Capa, 2018). Uno de los debates académicos en las Pymes se ha orientado en definir si existe

un único conjunto de políticas o prácticas de gestión humana que permitan un mejor desempeño y que permita tomar decisiones para que los directivos sean más efectivos en la gestión (Chandler y Mcevoy, 2000; Sheehan, 2014). Especialmente, cuando se requiere comprender cómo impulsar un mayor desempeño a través de sus empleados ante las limitaciones en los recursos financieros y no financieros que tienen las Pymes (Allen, Ericksen y Collins, 2013).

Actualmente existe una escasez de conocimiento para la gestión humana en un contexto de Pymes latinoamericanas y especialmente en su relación con el desempeño. Como resultado de ello, se supone que la gestión humana que se realiza en grandes organizaciones es aplicable a las Pymes a menor escala (Wuen, Ibrahim y Ringim, 2020) (Rauch y Hatak, 2016). Sin embargo, al momento de analizar que prácticas se requieren para que el desempeño en la Pyme sea mayor, los resultados son diferentes. En el caso colombiano, existe una limitación para las Pymes a la hora de decidir que prácticas de gestión humana formalizar que les permitirá crear una ventaja competitiva y ser sostenible. En este sentido, esta investigación tiene como objetivo general identificar la influencia de las prácticas de gestión humana sobre el desempeño organizacional de las Pymes colombianas. Para ello, se usó una metodología con enfoque cuantitativo en la que se aplicó una encuesta a 492 gerentes de Pymes de las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

Esta investigación muestra en la primera parte la revisión de la literatura, donde explica los conceptos usados de las prácticas de gestión humana, desempeño y las investigaciones realizadas que relacionan estas dos variables con sus respectivas hipótesis. En la segunda parte se muestra, la metodología utilizada en la investigación con el diseño, el enfoque, la validez y confiabilidad de las variables y la muestra trabajada por ciudades. En la tercera parte se muestran los resultados y discusión donde se realiza el énfasis a la aceptación o no de las hipótesis planteadas. En la última parte se muestran las principales conclusiones de la investigación con sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Prácticas de gestión humana a partir del modelo AMO

El modelo (AMO), que incluye la habilidad, la motivación y las oportunidades, plantea una serie de prácticas de gestión humana que se utilizan para comprender la relación entre estas prácticas y el desempeño. El modelo de AMO fue propuesto inicialmente por Bailey (1993), quien sugirió que las siglas se representan así: habilidades individuales (A), motivación (M) y la oportunidad de participar (O) (Marín-García and Martínez 2016). El *componente de*

habilidad contempla las prácticas que mejoran las capacidades de los empleados son las técnicas de contratación y selección de empleados o capacitación formal. El *componente de motivación* considera prácticas para mejorar las motivaciones como lo son los incentivos u oportunidades profesionales dadas también por la evaluación de desempeño. El *componente oportunidad*, tiene prácticas como la flexibilidad a los empleados, la comunicación constante y la participación en diversos ámbitos de la empresa (Munteanu, 2014; Savaneviciene y Stankeviciute, 2012). Para la mayoría de los autores que trabajan con el modelo AMO es necesario considerar que las practicas inmersas en estos componentes facilitan un alto desempeño organizacional, tanto a través de una mayor retención de empleados y mejores empleados mientras realizan actividades relacionadas con el trabajo (Ogunyomi y Bruning, 2016)

Desempeño

Según Talbot (2010), el desempeño organizacional se configura como la variable definitiva mediante la cual se evalúan diversas prácticas de gestión organizacional la gestión de la calidad, el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, la reingeniería, etc. Incluso, mediante la variable del desempeño, se comparan en las investigaciones los resultados y la efectividad de todo tipo de organizaciones, ya sean entidades públicas, corporaciones multi-divisionales u organizaciones en red. En 1994 diversas investigaciones centraron su estudio de manera constante, en cada uno de los doce elementos que componen el modelo de medición del desempeño organizacional desarrollado en 1983 por Quinn y Rohrbaugh (Talbot, 2010). Talbot (2010) señala que este modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) contempla variables parametrizadas en la organización por lo que construye cuatro modelos internos para la medición del desempeño.

- Modelo de procesos internos: Los elementos de comunicación, estabilidad y control interno de la organización son la prioridad. Mide (1) La calidad del producto/servicio, (2) la eficiencia de los procesos operativos internos y (3) la organización de las tareas del personal.
- Modelo de sistema abierto: Se centra en los elementos organizacionales de flexibilidad, crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo. Mide (1) la satisfacción de los clientes, (2) la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados y (3) la imagen de la empresa y de sus productos / servicios.
- Modelo racional: Estudia con prioridad los criterios de eficiencia y productividad desde un punto de vista externo de la organización. Mide (1) Incremento de la cuota de mercado, (2)

el incremento de la rentabilidad y (3) el incremento de la productividad.

- Modelo de relaciones humanas: Analiza la flexibilidad y el desarrollo de los recursos humanos a partir de una perspectiva interna en la organización. Mide (1) La motivación/satisfacción de los trabajadores, (2) La reducción de la rotación del personal (abandono voluntario de trabajadores) y (3) La reducción del absentismo laboral.

Gestión humana y desempeño

Existe una clara relación entre la gestión humana y el desempeño organizacional, autores como Björkman y Xiucheng (2002), Guest *et al.* (2003), Ngo, Lau y Foley (2008) señalan que la eficiencia de un sistema de gestión humana, en donde todas sus prácticas son de alto nivel, permite que el desempeño en la organización sea aún mayor, ya sea operativo, financiero o humano. No obstante, existen investigaciones (*véase p.e* Björkman y Xiucheng, 2002; Buller y McEvoy, 2012) que muestran que esta relación debe tener de la mano la estrategia de la organización y la conexión directa con las prácticas de gestión humana para crear una ventaja competitiva. Otras investigaciones (por ejemplo Ahmad y Schroeder, 2003) indican que se requiere que esta relación sea mediada por el compromiso organizacional y la actitud del gerente, aspecto que Collins y Clark (2003) le atribuyen a la creación de redes sociales por parte de la gerencia y que impacta directamente el crecimiento en ventas como medida de desempeño. Mientras que otras investigaciones (Ngo *et al.*, 2008) atribuyen al tipo de propiedad para que esta relación entre las variables exista o no de manera más fuerte. El caso, es que en términos generales las investigaciones realizadas principalmente en Estados Unidos, Rusia, Reino Unido y China en diversos sectores de la economía indican que las prácticas de gestión humana favorecen el desempeño de la organización.

Por otro lado, Richard y Johnson (2001) señalan que las prácticas de gestión humana reduce los niveles de rotación y aumenta el desempeño en el mercado, lo cual es otra forma de medir el desempeño. Ahora bien, para estos autores es importante la intensidad de capital que se invierte en las prácticas de gestión humana, lo cual se convierte en otro elemento a considerar en la relación de estas variables. Guest *et al.* (2003) muestran que la gestión humana mejora el desempeño de la organización en cuanto a la rotación de los empleados y la ganancias pero no se evidencian resultados frente a la productividad.

En el caso de las Pymes la situación cambio un poco, pues hay que reconocer que este tipo de organizaciones cuentan con políticas incipientes de gestión humana, practicas informales, no

tienen buenos estándares de desempeño y funcionan principalmente por métodos empíricos (Calderón, Naranjo Valencia y Álvarez, 2010; Gómez, 2014; Hitka, Lorincová, Ližbetinová y Bartáková, 2017; Madrigal, 2016; Perez, 2016). Ahora bien, los estudios que relacionan la presencia de prácticas de gestión humana y su influencia sobre el desempeño se centra principalmente en organizaciones que muestran las mejores prácticas para que se realicen en este tipo de empresas. Cortés e Izar (2016) señalan es indispensable para que esta relación exista que haya una alineación de las prácticas de gestión humana con la estrategia. No obstante, la medición general de la presencia de prácticas de gestión humana en las Pymes hace que autores como Allen *et al.* (2013), Chandler y Mcevoy (2000) y Georgiadis y Pitelis (2012), Sheehan (2014) y Rauch y Hatak (2016) muestren que la gestión humana influye en el desempeño de la de las Pymes al igual que sucede en las grandes empresas. En ese sentido, se plantea que

H₁: La gestión humana influye sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, las investigaciones que relacionan la gestión humana y el desempeño organizacional son diversos, tal como se evidenció, en donde la mayoría de investigaciones indican que existe una relación positiva entre estas dos variables, sin embargo, hay que considerar también que cada una de las prácticas de gestión humana impacta de manera diferente el desempeño. Fey y Björkman (2001) por ejemplo señalan que las prácticas de gestión humana ayudan a mejorar el desempeño, sin embargo, no todas las practicas tienen el mismo impacto. Para estos autores, el desarrollo de los empleados y la retroalimentación son prácticas que impactan más en los cargos gerenciales que en los empleados operativos, pero el sistema de pago impacta más en estos últimos. Ahmad y Schroeder (2003) por su parte, muestran que un elemento importante a considerar en la gestión humana es la estabilidad laboral, es decir, el tipo de contrato que tienen los empleados, pues así se garantiza la presencia de otras prácticas de gestión humana que potencian el desempeño de la organización, especialmente el desempeño operativo. Bartel (2004) considera que la evaluación de desempeño, la retroalimentación y los incentivos son las prácticas de gestión humana que más promueven el desempeño en la organización, especialmente para el sector servicios, que no es tan considerado en otras investigaciones.

Buller y McEvoy (2012) y Pham (2020) muestran que el reclutamiento, selección, capacitación/ desarrollo, evaluación de empleados y compensación son prácticas que en definitiva permiten que la organización mejore su desempeño. No obstante, Rosli y Mahmood (2013) y Diaz-

Fernandez, Bornay-Barrachina y López-Cabrales (2015) señalan que la práctica que más promueve el desempeño y logra la innovación es la capacitación, pues es a través de ella que se logra mejorar las habilidades de los empleados y las competencias que se ven finalmente representadas en un mejor desempeño de la empresa.

En el caso de las Pymes, Chandler y Mcevoy (2000) y Georgiadis y Pitelis (2012) señalan que la capacitación y la compensación son las prácticas que dentro de las pequeñas y medianas empresas favorecen el desempeño, especialmente cuando existe una estrategia definida por parte de la organización. Afriyie y Abaka (2013) exponen que la retribución o compensación en general en las Pymes es la que permite que los empleados estén motivados y se mejore el desempeño de la organización. Contrario a esto, Omolo, Oginda, y Otengah (2013) señalan que el reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo y las evaluaciones del desempeño en las Pymes favorecen su desempeño pero la compensación no es un predictor significativo ya que los niveles de compensación en este tipo de empresas nunca es lo suficientemente alto para que se genere algún tipo de cambio en el empleado.

Ogunyomi y Bruning (2016) indican que el desarrollo del personal, la gestión de salud y seguridad ocupacional general un mejor desempeño no financiero mientras que la evaluación de desempeño es más completa y general desempeño financiero y no financiero. Por el contrario, Otoo y Mishra (2018) señalan que la evaluación de desempeño en las Pymes es la que no genera ningún tipo de mejoría en el desempeño de la organización. Wuen *et al.* (2020) muestran que la capacitación y el desarrollo son significativos para el desempeño general de las Pymes ya que cuando hay un crecimiento, se requieren empleados altamente calificados para mantener la operación. Sin embargo, para estos autores, el reclutamiento, la selección, la retribución, incentivos, y la comunicación no son significativos para el desempeño ya que son prácticas ejercidas por el líder de la empresa y no generan un mayor aporte.

Por su parte, Allen *et al.* (2013) muestra que para comprender completamente las prácticas de gestión humana en el contexto de las pequeñas empresas, es necesario comprender cómo estas empresas entienden e implementan estas prácticas. Así, falta de estructura y sofisticación de la gestión humana en las Pymes hace que sea el líder, dueño o gerente quien asuma el diseño y la implementación de cualquier práctica, por lo la retroalimentación y la comunicación son prácticas que favorecen un desempeño superior, especialmente por el contacto directo con los empleados.

En general, Rauch y Hatak (2016) señalan las prácticas de gestión humana que mejoran las habilidades, la motivación y el empoderamiento están positivamente relacionadas con el desempeño de las Pymes. Sin embargo, estos autores señalan que las prácticas que generan empoderamiento, como la participación, son las que más generan desempeño en comparación a las otras. En el caso latinoamericano, solo existe una investigación en Pymes en donde se encuentra que la selección de personal, formación y desarrollo, recompensas, evaluación del desempeño son necesarias para mejorar el desempeño por lo que todas impactan positivamente (López Fernández, Urquiola Sánchez y Capa Benítez, 2018).

A partir de lo anterior se plantea:

H_{1a}: La selección de personal influye sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas.

H_{1b}: La formación influye sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas

H_{1c}: La evaluación de desempeño influye sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas

H_{1d}: La retribución influye sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas

H_{1e}: La flexibilidad influye sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas

H_{1f}: La comunicación influye sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas

H_{1g}: La participación influye sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas

METODOLOGÍA

Para esta investigación se realiza una investigación explicativa con enfoque cuantitativo. La investigación explicativa permite identificar cómo una variable influye sobre la otra, que en este caso está dado por las prácticas de gestión humana sobre el desempeño. Para el cálculo de la muestra se realiza un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, y una probabilidad de éxito y fracaso del 50%. Para ello se considera el total de las Pymes de las tres ciudades principales de Colombia y donde se encuentra concentrado el 80% de las Pymes: Cali, Medellín y Bogotá. La muestra se presenta en la Tabla 1. Los datos de estas Pymes fueron suministrados por la compra de registros mercantiles de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Cámara de Comercio de Cali. Los datos de las Pymes de Medellín fueron suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tabla 1. Muestra por ciudades

<i>Ciudad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Cali	193	39,23%
Bogotá	207	42,07%
Medellín	92	18,70%
Total	492	100%

Fuente: elaboración propia.

Variable Independiente

Gestión Humana: se divide en siete categorías (Evaluación, Retribución, Participación, Comunicación, Flexibilidad, Selección y Formación) dadas por el modelo AMO propuesto por Bailey (1993) y adaptado por Marín-García y Martínez (2016).

Variable dependiente

Desempeño: Se divide en (1) La calidad del producto/servicio, (2) la eficiencia de los procesos operativos internos, (3) la organización de las tareas del personal (4) la satisfacción de los clientes, (5) la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados y (6) la imagen de la empresa y de sus productos / servicios. (7) Incremento de la cuota de mercado, (8) el incremento de la rentabilidad, (9) el incremento de la productividad.

(10) La motivación/satisfacción de los trabajadores, (11) La reducción de la rotación del personal (abandono voluntario de trabajadores) y (12) La reducción del ausentismo laboral, dadas por el modelo de desempeño propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983).

Los ítems de ambas variables están contruidos según una escala tipo Likert de 7 posiciones, con límites 1 a 7, donde 1 = completamente en desacuerdo, y 7 = completamente de acuerdo. Para corroborar la validez de todas las variables se llevó a cabo un análisis factorial en el que tanto las cargas factoriales como el coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett arrojan resultados suficientes para validar el indicador. En términos de confiabilidad, se utiliza el alfa de Cronbach (Tabla 2).

Tabla 2. Análisis de validez y confiabilidad

<i>Variables de Gestión Humana</i>	<i>Ítems</i>	<i>Cargas factoriales para el ítem</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
<i>Evaluación de desempeño</i>	1	0,83	Varianza explicada: 59,128% Sig. Bartlett: 0,00 KMO: 0,766
	2	0,731	
	3	0,738	
	4	0,773	
<i>Retribución</i>	5	0,872	Varianza explicada: 76,093% Sig. Bartlett: 0,00 KMO: 0,600
	6	0,872	

<i>Participación</i>	7	0,815	Varianza explicada: 66,378% Sig.Barlett:0,000 KMO: 0,60	0,692
	8	0,815		
<i>Comunicación</i> <i>Flexibilidad</i>	9	No aplica	No aplica	No aplica
	10	aplica		
<i>Selección</i>	11	0,277	Varianza explicada: 52,250% Sig.Barlett:0,000 KMO: 0,611	0,596
	12	0,858		
	13	0,868		
<i>Formación</i>	14	0,47	Varianza explicada: 44,677% Sig.Barlett:0,000 KMO: 0,500	0,583
	15	0,514		
	16	0,839		
	17	0,773		
<i>Desempeño</i>	18	0,523	Varianza explicada: 59,20% Sig.Barlett: 0,000 KMO: 0,79	0,76
	19	0,693		
	20	0,373		
	21	0,448		
	22	0,812		
	23	0,740		
	24	0,376		
	25	0,595		
	26	0,671		
	27	0,667		
	28	0,686		
	29	0,525		

Nota: para comunicación y flexibilidad no se aplica ya que son variables compuestas de una sola pregunta.

Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS

Los resultados descriptivos de la investigación se presentan en la Tabla 3, la cual muestra que el desempeño de las Pymes analizado bajo la perspectiva organizacional de Quinn y Rohrbaugh (1983) es medio. Igualmente, los resultados descriptivos revelan que la práctica de gestión humana que más se presenta en las Pymes es la participación (5,16) seguido por la comunicación (5,11). No obstante, las practicas que menos se realizan son la formación (4,44) y evaluación de desempeño (4,94). Estos resultados demuestran que existe una realización de prácticas de gestión humana en las Pymes independientemente de su grado de formalización como lo demuestran algunas investigaciones previas (Calderón, Naranjo Valencia, y Álvarez, 2010; Gómez, 2014; Hitka, Lorincová, Ližbetinová y Bartáková, 2017; Madrigal, 2016; Perez, 2016). Igualmente, se evidencia que la mayoría de las empresas son maduras (30 años de funcionamiento) y la mayoría son lideradas por hombres.

Tabla 3. Análisis descriptivo

	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>
<i>Desempeño</i>	5,5108	0,63517
<i>Evaluación de desempeño</i>	4,9477	0,99076
<i>Selección</i>	5,1030	1,05656
<i>Formación</i>	4,4461	1,04745
<i>Retribución</i>	5,1047	0,97354
<i>Flexibilidad</i>	5,00	1,404
<i>Comunicación</i>	5,11	0,878
<i>Participación</i>	5,1687	1,10820
<i>Años de funcionamiento</i>	30,14	16,498
<i>Número de empleados 2018</i>	53,59	159,581
<i>Género del gerente</i>	75,10% Hombres	24,9% Mujeres

Fuente: Elaboración propia.

Para probar las hipótesis, se llevaron a cabo dos análisis de regresión lineal múltiple a través de la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned}
 \text{Desempeño}_i = & \beta_0 + \beta_1 \text{Selección} + \beta_2 \text{Formación} + \beta_3 \text{Retribución} \\
 & + \beta_4 \text{Evaluación de desempeño} + \beta_5 \text{Comunicación} + \beta_6 \text{Flexibilidad} \\
 & + \beta_7 \text{Participación} + \beta_8 \text{Años de funcionamiento} \\
 & + \beta_9 \text{Número de Empleados} + \beta_{10} \text{Género Gerente} + \varepsilon_i \quad (1)
 \end{aligned}$$

El factor de inflación de varianza (VIF) se calculó para verificar si la multicolinealidad era un problema grave en la estimación de la regresión. Los valores de VIF (el valor más grande es 1,784) fueron, sin embargo, más bajos que el valor crítico de 10 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Por lo tanto, la multicolinealidad no representó una preocupación significativa para el análisis. La Tabla 4 muestra la información para probar todas las hipótesis. Las variables de control se incluyeron en el modelo M2. Este modelo solo muestra un efecto significativo y positivo en años de funcionamiento ($B = 0,026, p \leq .001$), lo que indica que las Pymes aumentan su desempeño cuando tienen más años de funcionamiento en el mercado, es decir, cuando están más maduras. Por otro lado, en el M2 se evidencia que el género del gerente tiene un efecto significativo y negativo sobre el desempeño ($B = -0.092, p \leq .01$), lo que indica que cuando una mujer lidera la Pyme el desempeño es menor. Igualmente, el M2 muestra la información para probar las hipótesis planteadas ya incluyendo las variables de control. Como resultado, la gestión humana tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño de la Pymes ($F = 10,370, p \leq .001$). Por lo tanto, se confirma la hipótesis H_1 .

Tabla 4. Análisis de regresión múltiple

Variables	Índice de desempeño	
	M1	M2
<i>Principales efectos</i>		
Selección	0,257(0,031)***	0,206(0,031)***
Formación	0,095(0,030)*	0,087(0,029)*
Retribución	-0,016 (0,038)	-0,001(0,036)
Evaluación de Desempeño	0,123(0,029)***	0,143(0,028)***
Flexibilidad	-0,088(0,023)*	-0,070(0,022)
Comunicación	-0,005(0,037)	-0,036(0,036)
Participación	0,0049(0,033)	0,057(0,032)
<i>Variables de Control</i>		
Años de funcionamiento		0,226(0,002)***
Número de Empleados 2018		0,058(0,000)
Género del gerente		-0,092(0,061)**
R ²	0,119***	0,177***
ΔR^2	0,107	0,160
Valor F	9,380***	10,370***

Nota: Errores entre paréntesis $n=492$ Pymes

$p \leq .10$ * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados anteriores revelan que la gestión humana en el contexto colombiano de las Pymes si tiene influencia sobre el desempeño al igual que se comporta en otros países y empresas de otros tamaños, así, contribuye a las investigaciones planteadas previamente (véase *p.e.* Allen *et al.*, 2013; Sheehan, 2014; Rauch y Hatak, 2016). Estos resultados son atribuidos al hecho de que las Pymes cuentan con presencia de prácticas de gestión humana así no estén completamente formalizadas.

Por otro lado, el M2 muestra que existe influencia significativa y positiva de las practicas selección ($B = 0,206$, $p \leq .001$), formación ($B = 0,087$, $p \leq 0.10$) y evaluación de desempeño ($B = 0,143$, $p \leq .001$) sobre el desempeño, lo que indica que a mayor presencia de estas prácticas en la organización mayor desempeño existirá. Por lo tanto, se confirma las hipótesis H_{1a} , H_{1b} , y H_{1c} . Estos resultados revelan en primera medida que la selección formal, a través de los requisitos del cargo, se vuelve un componente fundamental para garantizar que la empresa tenga buen desempeño, es decir, si las Pymes desean crecer deben apostarle a una práctica más formalizada y menos empírica. Así, tal como lo plantean Buller y McEvoy (2012) y Pham

(2020) la selección se convierte en una apuesta por incrementar el desempeño de la organización cuando se cuenta con el personal adecuado para cada cargo. En el caso de la formación, la mayoría de investigaciones (Fey y Björkman, 2001; Rosli y Mahmood, 2013; Diaz-Fernandez, Bornay-Barrachina y Lopez-Cabrales, 2015) muestran que la capacitación y el desarrollo son significativos para el desempeño general de las Pymes, ya que cuando hay un crecimiento se requieren empleados altamente calificados para mantener las operaciones. En este sentido, los resultados en este contexto son coherentes con las apuestas que deben realizar los gerentes de las Pymes.

En el caso de la evaluación de desempeño, los resultados de esta investigación solo son coherentes con Bartel (2004), en este sentido, para las Pymes colombianas se abre la perspectiva de una nueva practica que se debe ejercer para que el desempeño sea mayor. Se deriva que, si se presenta evaluación del desempeño, primero, los empleados van a estar más motivados para realizar su trabajo por lo que el desempeño es mayor, y segundo, se pueden corregir errores de funcionamiento para lograr índices de calidad, mercado, eficiencia, entre otros. En el caso de la flexibilidad (Tabla 4) se evidencia una influencia negativa y significativa, pero en el M1 cuando no se tienen las variables de control, por lo tanto, la hipótesis H_{1e} no puede ser aceptada. Las hipótesis H_{1d} , H_{1f} y H_{1g} tampoco pueden ser aceptadas por falta de significancia estadística. Buller y McEvoy (2012), Omolo, Oginda, y Otengah (2013), Pham (2020) y Wuen *et al.* (2020) señalan que la selección, formación y evaluación de desempeño son las prácticas que influyen el desempeño mientras que la compensación y retribución no lo hace. En ese sentido, los resultados de esta investigación son muy similares a estas investigaciones previas realizadas en otros contextos.

CONCLUSIONES

Frente a la problemática principal del desempeño de las Pymes colombianas es importante identificar que existen practicas internas desde y hacia los empleados que favorecen el crecimiento de este indicador. Así, es oportuno reconocer que se pueden hacer esfuerzos por formalizar y aplicar correctamente las prácticas de gestión humana para que los esfuerzos de las empresas no sean necesariamente financieros y se puedan aprovechar lo que se hace desde la función administrativa. En este sentido, esta investigación concluye que la gestión humana si tiene una influencia sobre el desempeño de la organización, no solo en términos de crecimiento de ventas o de mercado sino también en términos de mejoras de los procesos, de relación con los clientes, de motivación y de disminución de ausentismo laboral. Así, los

resultados de esta investigación también revelan que no todas las prácticas de gestión humana favorecen el desempeño de la misma forma, por lo que es importante reconocer cual deben ser las apuestas iniciales al interior de las Pymes colombianas, especialmente, cuando se carece de recursos.

Los resultados de esta investigación reconocen que la selección de personal, la formación y la evaluación de desempeño son las prácticas que influyen directamente a el desempeño de la organización. En la medida que el personal sea el adecuado para ocupar el puesto, se le desarrollan habilidades para realizar mejor sus funciones y cuente con la respectiva retroalimentación de su desempeño, se logrará que los empleados hagan mejor su labor, por lo tanto, se vea reflejado en clientes más satisfechos, procesos de calidad, productividad y ventas y satisfacción de los mismos empleados. Ahora bien, estos resultados propician que las Pymes tengan una apuesta inicial para seguir sosteniéndose en el mercado actual sin necesidad de hacer mayores inversiones. Debido a los riesgos que enfrentan gerentes de las Pymes y la importancia del contexto de las mismas para la economía nacional, es importante comprender cómo estos gerentes pueden aprovechar los recursos existentes, que en este caso son las practicas significativas, especialmente cuando formación y evaluación de desempeño son las practicas que menos se realizan en las Pymes.

El aporte de esta investigación está centrado en identificar una nueva perspectiva de la gestión humana, en donde no simplemente sea una réplica de las grandes empresas a las Pymes, sino que exista una flexibilización de las prácticas que permitan de manera directa cubrir las necesidades particulares de este tipo de organizaciones. En otras palabras, es formar una perspectiva teórica de la gestión humana que contribuya directamente al desempeño de las Pymes latinoamericanas, y para el caso colombianas, las cuales están expuestas a otras problemáticas particulares. Igualmente, esta investigación aporta a la problemática Mipyme latinoamericana, en la cual no está solo el desempeño sino también de innovación, internacionalización y tecnología.

Las limitaciones de esta investigación están centradas a nivel metodológico ya que la encuesta fue contestada por el gerente de la organización, que en muchos casos tiene una perspectiva diferente de la gestión humana. Igualmente, cubrir la muestra de las tres ciudades principales de Colombia fue exhausto por lo que se deja de lado algunas organizaciones que se encuentran

en otras zonas del país, por lo que futuras investigaciones deben incluir Pymes de las zonas no metropolitanas.

Futuras investigaciones deben también considerar una relación moderadora entre las prácticas de gestión humana y el desempeño, pues existe la duda de cómo estas prácticas desarrollan las capacidades del personal y se convierten quizás en una ventaja competitiva para las Pymes. Igualmente, futuras investigaciones deben comprender porque la flexibilidad como una práctica hacia el personal tiene una relación inversa en este tipo de contextos, pues la mayoría de la literatura refleja que la flexibilidad permite que el personal tenga mejor desempeño y le aporte a la organización.

REFERENCIAS

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19–43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6)
- Allen, M., Ericksen, J., & Collins, C. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153–174. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2019). *La Gran Encuesta Pyme. La gran encuesta Pyme: Lectura Nacional*.
- Bartel, A. (2004). Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 181–202. <https://doi.org/10.1177/001979390405700202>
- Björkman, I., & Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of Western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 853–864. <https://doi.org/10.1080/09585190210134246>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107–1125. <https://doi.org/10.1080/09585190110068331>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las Pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar*, 16(27).
- Calderón, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez, C. (2010). *Gestión Humana En La Empresa*

- Colombiana: Sus Características, Retos Y Aportes. Una Aproximación a Un Sistema Integral. *Cuad.Adm.Bogotá(Colombia)*, 23(41), 13–36.
- Chandler, G., & Mcevoy, G. (2000). Human Resource, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104225870002500105>
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices , Top Management Team Social Networks , and Firm Performance : The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational. *Academy of Management*, 46(6), 740–751. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/30040665>
- Cortés, Y., & Izar, J. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y Ciencia: De La Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (69), 47–53.
- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M., & Lopez-Cabrales, A. (2015). Innovation and firm performance: the role of human resource management practices. *Evidence-Based HRM*, 3(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2012-0012>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=IZuUDwAAQBAJ&pg=PA501&dq=MYPE+2019&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjn1vTSwvHkAhWOxFkKHXokAoAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=MYPE 2019&f=false>
- Fey, C., & Björkman, I. (2001). The effect of Human Resource Management practice on MNG subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59–75.
- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808–825. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561236>
- Gómez, N. A. M. (2014). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto ? Is human talent management a competitiveness factor in Pymes in Pasto ?, 29–32.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and

- corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291–314.
<https://doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hitka, M., Lorincová, S., Ližbetinová, L., & Bartáková, P. (2017). Cluster Analysis Used as the Strategic Advantage of Human Resource Management in Small and Medium- sized Enterprises in the Wood-Processing Industry, *12*, 7884–7897.
- López Fernández, R., Urquiola Sánchez, O., & Capa Benítez, L. B. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: Un estudio exploratorio. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(3), 833–842.
<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.058>
- López, R., Orquídea, F., & Capa, L. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala , Ecuador : un estudio exploratorio . *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(3), 833–842.
- Madrigal, B. E. (2016). Teoría y realidad en la administración del talento humano en las Pymes. *Negocios y Mercados*, 1(1).
- Marin-Garcia, J. A., & Martinez, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Munteanu, A. (2014). What Means High Performance Work Practices for Human Resources in an. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 14(1), 243–250.
- Ngo, H. Y., Lau, C. M., & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73–90. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.20198>
- Ogunyomi, P., & Bruning, N. S. (2016). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612–634.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033640>
- Omolo, J. W., Oginda, M. N., & Otengah, W. A. (2013). Influence of human resource management practices on the performance of small and medium enterprises in Kisumu Municipality , Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 130–136.
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, 42(7–8), 517–534.

<https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0061>

- Perez, A. L. G. (2016). Análisis de la gestión del talento humano en las pymes del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado. *Estudio de Factibilidad Para La Creación de Una Operadora de Ecoturismo En La Ciudad de Otavalo*, 244.
- Pham, H. D. (2020). Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry. *Management Science Letters*, 10(4), 721–732. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.025>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485–508. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management* , 12(2), 299–310. <https://doi.org/10.1080/09585190010015105>
- Rosli, M. M., & Mahmood, R. (2013). Moderating Effects of Human Resource Management Practices and Entrepreneur Training on Innovation and Small-Medium Firm Performance. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 60–69. <https://doi.org/10.5430/jms.v4n2p60>
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012). Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage. *InTech*, (2009), 179–206. <https://doi.org/10.5772/47800>
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545–570. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>
- Talbot, C. (2010). *Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain*. Oxford: Oxford University Press.
- Wuen, C. H., Ibrahim, F., & Ringim, K. J. (2020). The impact of human resource management practices on SMEs performance: An exploratory study in Brunei Darussalam. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 11(2), 68–87. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2020040105>