

INCIDENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO
DE LAS PYMES DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19

Sergio Diez Vanegas

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de administración de empresas

Santiago de Cali, 2024

INCIDENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO
DE LAS PYMES DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19

Sergio Diez Vanegas

Monografía para optar por el título de
Administrador de Empresas

Juan David Peláez León, PhD.

Profesor

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de administración de empresas

Santiago de Cali, 2024

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a las figuras fundamentales de mi vida, cuya presencia y recuerdo han sido mi faro en los momentos de oscuridad y mi brisa en los días de calma. A mi abuela y abuelo, cuyas historias de resiliencia y amor incondicional me han enseñado el valor de la persistencia y la fuerza del espíritu humano. A mi mamá, cuya incansable dedicación y sacrificio han moldeado mi carácter y aspiraciones, siendo ella el ejemplo viviente de que con amor y esfuerzo no hay sueño inalcanzable. Y a mi pareja, quien ha sido mi compañera inquebrantable, mi apoyo constante y la fuente de alegría y equilibrio en mi viaje personal y académico. Este logro lleva impreso un pedazo de cada uno de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a las instituciones que han hecho posible este proyecto de investigación. Su apoyo y recursos han sido indispensables para el desarrollo y la culminación exitosa de este trabajo.

Mi gratitud se extiende al departamento y a todo el personal administrativo y académico, quienes con su guía y conocimientos han enriquecido mi formación y experiencia durante este proceso. Un agradecimiento especial al grupo de investigación Humanismo y Gestión cuya colaboración fue esencial para la recolección y análisis de los datos que sustentan este estudio.

No puedo dejar de mencionar a mi director de tesis, el profesor Juan David Peláez León, cuya paciencia, sabiduría, motivación y dedicación no solo guiaron este trabajo desde su concepción hasta su finalización, sino que también me inspiraron a superar cada desafío con determinación y entusiasmo.

A nivel personal, mi más sincera gratitud a mi familia. A mi mamá, cuya fortaleza y amor incondicional han sido la base de mi seguridad y confianza. A mi abuela y abuelo, por sus invaluable lecciones de vida y su inagotable apoyo. Y a mi pareja, por su comprensión, paciencia y por ser el soporte emocional que me ha permitido mantener el equilibrio entre mis obligaciones académicas y mi vida personal.

Finalmente, quiero agradecer a mis amigos y colegas, quienes con sus consejos, ánimos y momentos compartidos, han contribuido inmensamente a hacer de este camino una experiencia enriquecedora y memorable. A cada uno de ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Tabla de contenido

Resumen.....	9
Abstract.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Formulación del problema.....	15
2 OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos	16
3 JUSTIFICACIÓN	17
4 MARCO REFERENCIAL.....	18
4.1 Marco Teórico	18
4.1.1 Gestión Estratégica de Recursos Humanos	18
4.1.2 Modelo AMO.....	19
4.1.3 La relación de las prácticas de RR.HH. con el desempeño organizacional	22
4.1.4 Importancia de Gestión de RR.HH. en momentos de crisis.....	24
4.2 Estado del arte.....	24
5 METODOLOGÍA	33
5.1 Enfoque y tipo de estudio.....	33
5.2 Empresas encuestadas	33
5.3 Técnicas e instrumentos	34
5.4 Variables de análisis	35
6 RESULTADOS.....	38

6.1	Análisis descriptivo	38
6.2	Análisis del efecto de las prácticas de RRHH sobre el desempeño.....	40
7	DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	43
8	RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	48
9	BIBLIOGRAFÍA	50
10	ANEXOS	62

Lista de tablas

Tabla 1. Estadísticas descriptivas y correlaciones	39
Tabla 2. Prácticas de RRHH y desempeño en Pymes	40
Tabla 3. Prácticas de habilidades y desempeño en Pymes	41

Lista de anexos

Anexo 1. Formato de encuesta para Pymes	62
---	----

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la incidencia de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de un conjunto de Pymes localizadas en el Valle del Cauca durante el primer año de Pandemia del Covid-19 a partir de la percepción del gerente. Para lograrlo, se empleó un enfoque cuantitativo por medio de una encuesta estructurada contestada por 98 gerentes de Pymes. Este instrumento exploró diversas dimensiones de las prácticas de recursos humanos bajo el modelo AMO, el cual agrupa las prácticas de recursos humanos en habilidades (A), motivación (M) y oportunidades (O), y factores relacionados con el desempeño empresarial. Los datos recolectados fueron analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, permitiendo así identificar correlaciones significativas y patrones relevantes.

Los resultados obtenidos ofrecen desafíos y oportunidades que enfrentan estas empresas en su gestión de recursos humanos, por lo que se ofrecen recomendaciones prácticas orientadas al diseño de programas de capacitación efectivos, la implementación de políticas de motivación y reconocimiento, y la creación de oportunidades de crecimiento y desarrollo para los empleados. Se espera que estas recomendaciones ayuden a fortalecer la competitividad de las Pymes en la región y su capacidad de respuesta ante contextos de crisis.

Palabras claves: Gestión de recursos humanos, Modelo AMO, desempeño, COVID-19.

Abstract

The present study aims to analyze the effect of human resources practices on the performance of a set of SMEs located in the Valle del Cauca during the first year of the Covid-19 pandemic, based on the manager's perception. To achieve this, a quantitative approach was employed through a structured survey answered by 98 SME managers. This instrument explored various dimensions of human resources practices under the AMO model, which groups human resources practices into abilities (A), motivation (M), and opportunities (O), along with factors related to business performance. The collected data were analyzed using descriptive and inferential statistical techniques, thus allowing the identification of significant correlations and relevant patterns.

The results obtained offer challenges and opportunities that these companies face in their human resources management, hence practical recommendations are provided aimed at designing effective training programs, implementing motivation and recognition policies, and creating growth and development opportunities for employees. It is expected that these recommendations will help strengthen the competitiveness of SMEs in the region and their ability to respond to crisis contexts.

Keywords: Human resource management, AMO Model, performance, COVID-19.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, la gestión de recursos humanos (RR.HH.) se erige como un elemento clave para impulsar la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones (Jiang *et al.*, 2012; Bhatt y Marescaux, 2024). La capacidad de una empresa para navegar por el contexto incierto de los mercados globales, la innovación tecnológica y, en particular, situaciones de crisis inesperadas como la pandemia del Covid-19, depende en gran medida de cómo gestiona su capital humano (Sharma y Singh, 2021). Las prácticas de RR.HH. que fomentan el desarrollo de habilidades, la motivación y la creación de oportunidades no solo son esenciales para el bienestar de los empleados, sino que también contribuyen significativamente al desempeño y la resiliencia organizacional (Lozano y Sánchez, 2019).

Con el fin de ampliar la evidencia empírica en el contexto colombiano sobre el aporte de las prácticas de recursos humanos (RR.HH.) al desempeño de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), el presente estudio tiene como objetivo analizar la incidencia de las prácticas de RR.HH. en el desempeño de este tipo de empresas durante la Pandemia del Covid-19 a partir de la percepción del gerente. Los resultados obtenidos ayudan a identificar el aporte y los desafíos que la gestión de recursos humanos, bajo las dimensiones del modelo AMO (prácticas orientadas en las dimensiones habilidades, motivación y oportunidades), albergan en la gestión de la Pyme en Colombia, particularmente en el Valle del Cauca, en medio de un contexto de crisis.

Este trabajo de investigación busca ampliar la evidencia empírica en la literatura existente, ofreciendo un análisis cuantitativo de las variables que contribuyen al desempeño de las Pymes. Además, puede ser de interés para la academia y las Pymes del Valle del Cauca porque ofrece recomendaciones específicas y prácticas para mejorar la gestión de recursos humanos en las Pymes con el respaldo de evidencia empírica, por ejemplo, la necesidad de mejorar el diseño de programas de capacitación efectivos, la implementación de políticas de motivación y reconocimiento, y la creación de oportunidades de crecimiento y desarrollo para los empleados. Se espera que estas

acciones ayuden a fortalecer la competitividad y el crecimiento sostenible de las Pymes en la región.

El documento se organiza en los siguientes ocho capítulos. En el primer capítulo, se expone el planteamiento del problema y la pregunta que guía el desarrollo de esta investigación. El segundo capítulo detalla los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos, que orientan el análisis. La justificación, presentada en el tercer capítulo, subraya la relevancia del estudio tanto para el ámbito académico como para el sector empresarial. El cuarto capítulo, dedicado al marco referencial, proporciona una revisión exhaustiva de la literatura, abordando desde la gestión estratégica de recursos humanos hasta la importancia de estas prácticas en tiempos de crisis. La metodología, descrita en el quinto capítulo, detalla el enfoque, el tipo de estudio, la muestra de empresas analizadas, las técnicas e instrumentos empleados, y las variables de análisis. En el sexto capítulo, se presentan los resultados obtenidos, ofreciendo un análisis descriptivo y examinando la percepción del gerente sobre las prácticas de RR.HH. y su incidencia en el desempeño percibido de las Pymes. La discusión de estos resultados se realiza en el séptimo capítulo, proporcionando un contexto y una interpretación de los hallazgos. Finalmente, el octavo capítulo recoge las conclusiones derivadas de la investigación, cerrando el estudio con una reflexión sobre las implicaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Pymes desempeñan un papel crucial para el crecimiento económico, la generación de empleo y la promoción de la innovación (López y García, 2019). Esto se debe principalmente porque este tipo de empresas representan entre el 95% y 99% del tejido empresarial colombiano y pueden llegar a generar aproximadamente el 60% del empleo en el país (Maturana y Andrade, 2019). Estos datos son respaldados por el equipo de investigación de ANIF (2021), que establece que las Pymes representan aproximadamente el 90% de las empresas en el país y contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) local.

Aunque se reconoce la importancia del aporte de las Pymes a la economía nacional, estas empresas también enfrentan complejidades en su entorno que dificultan su crecimiento y competitividad. De acuerdo con Yáñez-Sarmiento *et al.* (2018), las Pymes no cuentan con los recursos o capacidades suficientes, lo que las hace vulnerables ante los cambios inesperados del entorno y plantea interrogantes sobre su competitividad en el mercado. Adicionalmente, entre los principales desafíos que enfrentan las Pymes, la literatura destaca una limitada gestión estratégica en sus recursos humanos. La efectiva administración de los recursos humanos se ha demostrado como un factor clave en el éxito y el crecimiento sostenible de las organizaciones (Martínez y Jiménez, 2020). Sin embargo, para Guzmán *et al.* (2018), muchas Pymes carecen de prácticas orientadas a la adquisición o desarrollo de habilidades, la generación de motivación para el trabajo y de oportunidades necesarias para gestionar de manera eficiente las personas que trabajan en la empresa. Esto puede conducir a una falta de habilidades adecuadas, baja motivación y falta de oportunidades de crecimiento para los empleados, lo que impacta negativamente en la competitividad de la empresa. Así bien, la mayoría de las Pymes enfrentan una serie de desafíos para su supervivencia y crecimiento, especialmente ante cambios inesperados del entorno

Además de estas barreras internas, las Pymes en Colombia, incluyendo aquellas ubicadas en el Valle del Cauca, enfrentan una alta tasa de mortalidad. Según datos de la Cámara de Comercio de Cali (2018), aproximadamente el 70% de las Pymes en

Colombia no logran superar los primeros cinco años de operación. Esta situación plantea interrogantes sobre los factores determinantes que influyen en la supervivencia y el desempeño sostenible de las Pymes en la región. Por otra parte, la crisis derivada de la pandemia acontecida por la COVID-19 afectó a la mayoría de las empresas y las Pymes no fueron la excepción (Hernández *et al.*, 2020). Durante la pandemia, las empresas enfrentaron dificultades financieras y la necesidad de buscar soluciones para mantenerse a flote. Para Pérez y González (2021), esta crisis sanitaria generó una serie de cambios en los contextos económico, social y empresarial, lo que llevó a replantearse la manera en que las Pymes gestionan su recurso humano para adaptarse a la nueva realidad. En ese sentido, la crisis generada por la pandemia del COVID-19 evidenció aún más la necesidad de una gestión de recursos humanos ágil y estratégica para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial en constante cambio.

Teniendo en cuenta lo anterior, algunos autores manifiestan que un adecuado manejo de la gestión de recursos humanos puede ser una herramienta clave para ayudar a las Pymes a superar un contexto de crisis. Para Saenz *et al.* (2019), por ejemplo, una buena gestión del recurso humano puede mejorar el desempeño empresarial y la competitividad, lo que es especialmente importante en tiempos de crisis. Sin mencionar que la gestión efectiva de las personas puede ayudar a las empresas a mantener a sus empleados comprometidos y motivados, lo que puede ser un factor crítico para la supervivencia de la empresa (Huang y Huang, 2019). Sin embargo, la falta de recursos y la falta de experiencia en la gestión de recursos humanos son comunes en las Pymes, lo que puede obstaculizar la implementación de una gestión de personas efectiva (Hernández *et al.*, 2020). Además, la falta de inversión en las personas pueden llevar a la rotación de empleados y a la pérdida de talento crítico, lo que puede ser especialmente perjudicial en tiempos de crisis (Sáenz *et al.*, 2019).

Ante este panorama, se plantea el presente estudio con el fin de ampliar la evidencia empírica sobre la incidencia que tuvo las prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño de las Pymes en el Valle del Cauca durante la pandemia del COVID-19 a partir de la percepción del gerente. Se requiere analizar cómo estas prácticas contribuyeron al desempeño de las Pymes con el ánimo de comprender el rol que aporta

la gestión de recursos humanos para superar las barreras existentes, enfrentar los desafíos de la crisis generada por la pandemia del COVID-19 y lograr un buen desempeño en el contexto actual. En este sentido, el presente proyecto propone analizar las prácticas propuestas bajo el modelo AMO (Dermotier *et al.*, 2014; Marín y Tomas, 2016; Lozano y Sánchez, 2019), el cual agrupa las prácticas de recursos humanos en tres dimensiones: habilidades, motivación y oportunidades, y conocer como esas prácticas incide en el desempeño de un conjunto de Pymes localizadas en el Valle del Cauca a partir de la percepción de sus gerentes.

1.1 Formulación del problema

¿En qué medida las prácticas de recursos humanos (habilidades, motivación y oportunidades) incidieron en el desempeño de la Pyme localizada en el Valle del Cauca durante la Pandemia del COVID-19?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Explicar la relación entre las prácticas de recursos humanos (habilidades, motivación y oportunidades) y el desempeño de la Pyme localizada en el Valle del Cauca durante la Pandemia del COVID-19.

2.2 Objetivos específicos

- Explicar la incidencia de las prácticas de habilidades en el desempeño de la Pyme localizada en el Valle del Cauca en el año 2020.
- Explicar el efecto de las prácticas de motivación en la desempeño la Pyme localizada en el Valle del Cauca en el año 2020.
- Explicar el efecto de las prácticas de oportunidades en la desempeño de la Pyme localizada en el Valle del Cauca en el año 2020.

3 JUSTIFICACIÓN

La pandemia del COVID-19 impuso desafíos sin precedentes en el tejido empresarial global, impactando con especial dureza a las Pymes (Bartik *et al.*, 2020). Estas organizaciones, vitales para la economía, se vieron enfrentadas a una disminución significativa en su facturación (Shehzad *et al.*, 2020) y atravesaron obstáculos financieros críticos para su subsistencia (Kuckertz *et al.*, 2020). En este escenario adverso, la gestión eficaz de las personas de la empresa emerge como un pilar estratégico para la resiliencia y recuperación empresarial (Nikolova *et al.*, 2020). Reconocer la importancia de una gestión de recursos humanos sólida se convierte, entonces, en una herramienta clave para las Pymes, facilitando su navegación a través de la turbulencia económica generada por la crisis sanitaria (Kraus *et al.*, 2020).

Esta monografía se propone como un aporte clave para el fortalecimiento de la Pyme en el Valle del Cauca, centrándose en el papel crucial que juega la gestión de recursos humanos en momentos de crisis. Al ofrecer un análisis detallado sobre cómo las prácticas orientadas a las habilidades, la motivación y la creación de oportunidades pueden influir en el desempeño empresarial, este trabajo busca ampliar la literatura existente. Asimismo, pretende dotar a las Pymes de la región con información valiosa y aplicable que les permita optimizar su gestión de recursos humanos, contribuyendo así a su desempeño mejorado. Finalmente, este estudio contribuye en brindar recomendaciones para que las Pymes en la región estén convencidas del valor estratégico que la gestión de recursos humanos puede ofrecer para enfrentar y superar las adversidades presentes y futuras.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Gestión Estratégica de Recursos Humanos

La gestión de RR.HH bajo un enfoque estratégico, integrado y coherente busca aportar a los objetivos de la empresa a partir de la generación de empleo y el desarrollo y bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones (Armstrong, 2014).

Los RR.HH. como tema de estudio ha sido abordado por distintos autores (Daniels *et al.*, 2017; Cuesta-Santos *et al.*, 2018; Yáñez-Sarmiento *et al.*, 2018), los cuales coinciden en que la gestión de RR.HH. puede definirse como conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización, siendo un de ventaja competitiva y el principal elemento de toda organización, la cual garantiza el buen funcionamiento de esta.

Autores como Rodríguez (2014) y, Bhatt y Marescaux (2024) describen la Gestión de RR.HH. como un factor importante en los procesos gerenciales de las empresas, que tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado. Sin embargo, Rivera y Dabos (2017) exponen que el objetivo principal que tiene la Gestión de recursos humanos es definir cuáles son las necesidades que tiene la organización para el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración el potencial que hay en los puestos de la organización.

Anteriormente, la gestión de RR.HH. se concebía como un ejecutor de tareas administrativas (López *et al.*, 2018). Sin embargo, a mitad de los años ochenta, se empezaron a realizar ciertos estudios en los que el papel de la gestión de los RR.HH. se empezó a ver como “experto consultor”, el cual podría lograr la ejecución de la estrategia con éxito (López *et al.*, 2018). Estos estudios se enfocaron en validar si el éxito en la implantación de una estrategia competitiva depende de la manera en que están diseñadas las prácticas, procedimientos y las políticas de gestión de RR.HH. en la organización. Así, con estas investigaciones, surge la idea de que para implantar con éxito una estrategia competitiva, se requiere un “perfil ideal” en los colaboradores, es

decir, un determinado nivel de habilidades, destrezas y conocimientos (Rivera y Dabos, 2017; Bhatt y Marescaux, 2024). Esto fue una etapa clave en la transición de ver a la gestión de RR.HH. como parte estratégica de la organización, a medida que plantea el beneficio de diseñar prácticas de RR.HH. consistentes con el enfoque estratégico de la organización (López *et al.*, 2018).

Así bien, se empezó a ver a la Gestión de RR.HH. como parte importante para cumplir con la estrategia de la organización en el que se determina que entre más temprana sea la participación de RR.HH. en la formulación estratégica, mayor será su influencia en ella. De este modo, López *et al.* (2018) plantea que la gestión de RR.HH. tiene ciertas responsabilidades en las cuales cumple con su rol estratégico en una organización, tales como, la participación en el proceso de formulación de la estrategia, establece la manera en la que el trabajo es diseñado y ejecutado, consigue reducir costos a través de prácticas innovadoras de gestión de RR.HH., representa los intereses de los colaboradores, consigue el incremento de las contribuciones individuales de los colaboradores a la organizaciones y es un agente continuo de cambio. De esta manera, la gestión de RR.HH. con su gestión estratégica está directamente relacionado con la ventaja competitiva de una organización.

En resumen, la gestión de RR.HH. se pueden ver directamente ligados a la estrategia; ya que es responsable de generar capacidades en las personas y en la organización para cumplir los objetivos estratégicos planteados, así pues, la principal labor de RR.HH. debe ser generar procesos, planes y sistemas para que las organizaciones y sus colaboradores puedan generar valor.

4.1.2 Modelo AMO

El modelo AMO es conocido por sus siglas en inglés que expresan las Habilidades, Motivación y Oportunidades (Ability, Motivation and Opportunities), que determina la relación entre los trabajadores y los beneficios en las organizaciones como resultado de las prácticas implementadas por la gestión de talento humano (Canos y Guerrero, 2020).

La integración de estas tres variables representan el rendimiento y desempeño de los trabajadores, que finalmente, se evidencia en los beneficios y las ganancias de la organización, que a su vez repercute en el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores (Canos y Guerrero, 2020).

El enfoque AMO, nace entonces con el propósito de garantizar altos niveles de rendimiento de los trabajadores de manera voluntaria, poniendo como punto clave al trabajador mismo, pues es a través de este que se logra conseguir los beneficios y ganancias de las organizaciones, por lo cual los empleados deben contar con las capacidades para poder ejecutar sus funciones, la motivación que les permita concluir las y las oportunidades necesarias para participar efectivamente; entendiendo que, las prácticas diseñadas para fomentar los niveles de rendimiento y desempeño deben partir desde la selección y el entrenamiento de los trabajadores, por lo que es responsabilidad en gran medida de la gestión del talento humano (Giraldo, 2020).

Además, el modelo AMO expresa que, un trabajador con el entrenamiento preciso para desarrollar sus actividades y funciones le hará tener las capacidades para presentar un mejor desempeño, un trabajador motivado tendrá la disposición de realizar esfuerzos adicionales de manera voluntaria y si la organización garantiza las oportunidades necesarias será posible desarrollar las dos variables anteriores (Marín y Tomas, 2016). Este modelo también es considerado como una herramienta de gran utilidad para comprender el contexto y las variables que integran la gestión del talento humano, los trabajadores y el rendimiento de la organización (Lozano y Sánchez, 2019).

El modelo AMO como se ha mencionado anteriormente integra la habilidad, la motivación y las oportunidades. La primera (habilidad), se refiere a la capacidad de las personas de poder realizar una actividad específica ya sea gracias al aprendizaje formal o empírico, son también el conjunto de las actitudes, destrezas, conocimientos y experiencias que juegan un papel importante en el cumplimiento de actividades, se puede mencionar incluso, que desde la perspectiva organizacional, las empresas deben garantizar los recursos necesarios a los trabajadores para que puedan desempeñar sus labores de forma adecuada con el objetivo de incrementar sus habilidades personales y

profesionales (Giraldo, 2020). Las organizaciones efectúan diferentes esfuerzos como las capacitaciones que permiten la conversión de la productividad en los trabajadores para aumentar el valor de los trabajadores y en consecuencia el nivel de compromiso (Paracha *et al.*, 2014).

La motivación, por su parte, representa el nivel en que un trabajador desea y participa de forma voluntaria en determinados comportamientos, esta se divide en dos: la motivación extrínseca como la creación de incentivos económicos y no económicos; algunos de los incentivos utilizados por las organizaciones son los incentivos fijos, los cuales se garantizan de manera indistinta a los resultados que obtenga el trabajador y los incentivos variables donde el valor adicional recibido por el trabajador depende especialmente en la consecución de resultados (Coccia, 2019); el pago por desempeño individual o grupal, aquí se aprovecha la naturaleza humana del comportamiento donde este es motivado por consecuencias favorables, de modo que se promueva la innovación y la creatividad (Zhang *et al.*, 2015); la promoción interna también es uno de estos incentivos y consiste en la selección de candidatos dentro de una organización para ocupar una posición deseada por el trabajador (Bayo y Ortín, 2006); entre otras prácticas relacionadas con el incremento de la motivación.

Por otra parte, está la motivación intrínseca, donde se busca resaltar al trabajador como parte fundamental de la organización mediante prácticas y estrategias que propicien el beneficio personal, de manera que el trabajador esté dispuesto a realizar esfuerzos adicionales, como por ejemplo: el buen clima organizacional conformado por el correcto flujo de conocimientos e información que en particular integra una serie de tácticas que generan un buen clima favoreciendo la seguridad y confianza del trabajador en los distintos espacios de trabajo para desarrollar sus funciones con éxito (Kim *et al.*, 2015); el sentido corporativo que es el direccionamiento del trabajador por el logro de objetivos organizacionales que al final se reflejan en beneficios personales (Demortier *et al.*, 2014).

Por último, se encuentra la dimensión oportunidad, la cual incluye diversas dimensiones las cuales son el intercambio de conocimientos, la comunicación, la toma de decisiones y el crecimiento profesional, estas dimensiones tiene una relación activa con la

satisfacción, el rendimiento y la productividad y depende de la organización el nivel de positivismo con el cual son aceptadas por parte de los trabajadores mediante la aplicación de estrategias (Marín y Tomas, 2016).

4.1.3 La relación de las prácticas de RR.HH. con el desempeño organizacional

El modelo AMO propone un marco estructurado que brinda una mejor comprensión entre la gestión de RR.HH. y el desempeño. El modelo AMO, como se ha mencionado anteriormente, integra 3 dimensiones: la habilidad, la motivación y las oportunidades, cada una de estas dimensiones tiene una relación con el desempeño en las organizaciones, las cuales se expondrán a continuación:

En cuanto a *La Habilidad*, bajo el contexto de RR.HH., se refiere al conjunto de prácticas diseñadas para que los empleados tengan los recursos necesarios para realizar sus labores, estas prácticas se elaborarán con la finalidad de aumentar la dimensión habilidad a nivel individual y grupal (Marín y Tomas, 2016). En esta dimensión se plantean dos alternativas para aumentar el desempeño de las habilidades de los colaboradores, la primera, es invertir en capacitación y formación de habilidades técnicas, específicas y sociales de los trabajadores, y la segunda, invertir dinero en salarios para contratar y reclutar el personal con las habilidades suficientes para las labores requeridas. Las prácticas de RR.HH. que se realizan para mejorar esta dimensión son: los procesos de capacitación y desarrollo, y reclutamiento y selección.

En cuanto al desempeño y con una buena gestión de la dimensión de habilidad, los colaboradores tendrán mayores niveles de capital humano, estarán más capacitados en cuanto habilidades técnicas, resolución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo, y así contarán con mayor capacidad para satisfacer las demandas laborales, recibir evaluaciones de desempeño positivas, obtener promociones y participar en la toma de decisiones (Appelbaum *et al.*, 2001)

Por otra parte, se ha identificado que la *Motivación* juega un papel crucial en el desempeño laboral. Es fundamental que las organizaciones gestionen adecuadamente este aspecto para potenciar el rendimiento positivo de sus colaboradores. Es decir, las

actividades desarrolladas deben estar alineadas con los incentivos que motiven a los trabajadores, vinculándolas estrechamente con los objetivos laborales. Reconocer y atender las necesidades individuales de cada colaborador es esencial para mejorar la productividad, calidad y servicio (Ceballos y León, 2018).

Dado que cada persona tiene necesidades únicas, especialmente en el ámbito laboral, resulta imprescindible implementar estrategias organizacionales enfocadas en satisfacer dichas necesidades. Al hacerlo, no solo se fomenta un ambiente en el que el empleado se siente valorado y parte integral de la empresa, sino que también se previene el impacto negativo que puede tener un trabajador desmotivado en el éxito global de la organización. Así mismo, se deben establecer factores que busquen mejorar el desempeño y la motivación laboral en el empleado, otorgándole a estos un método de distinciones y mejoramiento laboral, condiciones óptimas en el ambiente laboral, las cuales son medidas necesarias para contribuir a mejorar el rendimiento laboral de los empleados en la organización (Peña y Villón, 2018).

En cuanto a la dimensión de *Oportunidad* y su relación con el desempeño, se debe tener en cuenta que la oportunidad tiene varias dimensiones, tales como, la participación en el proceso de toma de decisiones, el intercambio de conocimientos, la comunicación horizontal y el enriquecimiento laboral (Marín y Tomas, 2016). La oportunidad permite que los colaboradores hagan parte activa de los procesos de la organización, lo cual genera una relación positiva con la satisfacción, productividad y rendimiento, además, al establecer rutinas que generen una mayor participación, es probable encontrar colaboradores con altos niveles de compromiso (Giraldo, 2020)

En conclusión, es evidente cómo cada dimensión del modelo AMO, interviene en el desempeño de la organización. Por lo que se considera relevante tener una buena gestión de cada una de estas dimensiones, para así elevar el desempeño bilateral de las organizaciones, es decir, el desempeño de los colaboradores y el desempeño de la organización.

4.1.4 Importancia de Gestión de RR.HH. en momentos de crisis

Las crisis pueden entenderse como períodos de cambio, incertidumbre y presión, pero también como etapas para practicar la reflexión y la toma de decisiones. En este sentido, todo cambio puede ser sinónimo de oportunidad (Drucker, 2009). Es en los períodos de crisis cuando mejor se conoce a las empresas y la capacidad de liderazgo de sus dirigentes (Bennis y Thomas, 2002). En estos períodos es cuando las empresas tienen que superarse a sí mismas y demostrar que tienen capacidad de respuesta y adaptación ante los nuevos escenarios. En momentos de crisis, la gestión de RR.HH. juega un papel muy importante en las organizaciones, puesto que deben intentar disponer en sus colaboradores la gestión necesaria para que estos posean de diversas competencias que permitan nuevos posicionamientos. En este punto, se valora la diversidad de perfiles profesionales, para poder adaptarse a los cambios del futuro. En tal sentido, resulta importante saber gestionar adecuadamente los RR.HH. y para ello es necesario la implementación de una cultura gerencial que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva. La función de la gestión de RR.HH. en momentos de crisis es la de formar líderes, más que colaboradores pasivos (Bañón y Marín, 2009; Ulrich, 2015). En las organizaciones se debe dejar de pensar en la gestión humana como una actividad de carácter secundario que corresponde sólo al departamento de RR.HH. y se asuma la columna vertebral de la organización (Collins y Porras, 1994). Por esto, es indispensable que las empresas establezcan una conexión con los valores que son importantes y que motivan a las personas, ya sean colaboradores, clientes, proveedores, accionistas u otros grupos de interés (Fajardo, 2011).

Ante los diversos cambios generados por un contexto de crisis que puede atravesar una organización, ya sea a nivel micro o macro, estas deben tener la flexibilidad para adaptarse a estos cambios y, por tanto, que la estrategia organizacional sea diseñada considerando estas particularidades y pensando en el talento humano y su accionar diario como elementos clave que permiten entregar al consumidor productos acorde a sus expectativas y requerimientos (Díaz y Quintana, 2021).

4.2 Estado del arte

Gaspar (2021), en su artículo **“La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas”** presenta como objetivo analizar la importancia y describir como la gestión humana influye en el desempeño laboral para tener éxito en las organizaciones, especialmente en la actualidad donde las empresas demuestran constante interés en la capacitación y desarrollo del capital humano como factor clave en la consecución de objetivos. A través de la aplicación de una metodología descriptiva no experimental basada en la revisión documental, el autor concluye que la gestión del talento humano es fundamental para las organización por su labor de administración eficiente de los recursos sus capacidades para contribuir a los objetivos desde la ejecución de sus funciones, que se traduce en la promoción del desempeño laboral comprometido y alineado a la misión, visión, políticas y cultura de las organización con el fin de alcanzar el éxito.

En la misma línea Aguilar (2017) en su trabajo **“La gestión de talento humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa”** tuvo como objetivo determinar la relación entre gestión humana y el desempeño laboral del personal como un factor que implica el crecimiento organizacional, identificando los valores que influyen, mostrando la importancia de la planeación en la gestión del talento conforme a las necesidades y entorno del personal. A su vez, el autor reconoce las estrategias que se deben implementar y el papel del talento humano para la consecución de metas. Partiendo de una metodología cualitativa apoyada en la revisión documental, el autor muestra la gestión de talento humano como elemento clave para lograr que las organizaciones sean competitivas, potenciando las capacidades del talento para generar valores agregados en la cadena de valor de la organización, convirtiendo la gestión humana como un elemento diferenciador en los mercados.

Peña (2018) también hace referencia a la relación entre gestión humana y el desempeño laboral en su artículo **“Evaluación del desempeño y procesos de gestión humana en organizaciones empresariales”** en el cual diseña y propone un sistema de gestión de talento humano para las empresas con el propósito de que logren integrar sus actividades con los procesos de selección, capacitación, desarrollo y compensación de todos los trabajadores, aplicando una metodología cualitativa de tipo analítica y

descriptiva para señalar las características, estado, factores y procedimiento presentes en las direcciones de talento humano, obteniendo resultados por cada variable estudiada en seis subsectores bancos, clínicas, EPS, hoteles, educación y almacenes de depósito donde se logró establecer que, la compensación es una de las variables con menor relación al desempeño, contrario a lo que sucede con las variables de vinculación y capacitación.

Es relevante destacar que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) desempeñan un papel cada vez más influyente en el ámbito empresarial. En este contexto, Colcha *et al.*, (2021) abordan la interacción entre la gestión del talento humano y el uso de las TIC, y su impacto en el desempeño laboral, tomando como caso práctico a la empresa Constructora General Services S.A. Mediante un análisis exhaustivo de la situación actual de dicha empresa, identificaron diversas deficiencias, especialmente en los procesos de reclutamiento y selección, atribuibles en gran medida a la falta de sistemas eficientes para la selección de candidatos adecuados, así como a la insuficiencia de programas de formación y sistemas de incentivos, lo que resulta en una notable desmotivación entre los empleados. La investigación propuesta por Colcha y colaboradores enfatiza cómo la identificación y el abordaje de estas debilidades pueden servir como pilares para el desarrollo de estrategias de mejora en la gestión del talento humano. Al implementar propuestas concretas, como programas de capacitación mejorados, se busca fomentar un aumento en la motivación, la productividad y la competitividad del personal, contribuyendo significativamente al fortalecimiento global de la corporación.

Castro *et al.*, (2020) también contribuye a la investigación desde su trabajo **“Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020”** cuyo objetivo es determinar un modelo de gestión humana que permita la mejora del desempeño laboral, desarrollando una metodología de investigación no experimental descriptiva de tipo transversal apoyado en encuestas y cuestionarios como técnicas de recolección de datos, para obtener como resultado que exista una aceptable gestión del talento humano que se ve reflejado en el desempeño de los colaboradores del proyecto especial gracias al fortalecimiento de los conocimientos técnicos para

cumplir las labores, estas capacitaciones otorgan habilidades para la adaptación de los colaboradores ante cambios inesperados, que se alinean a las expectativas puestas en ellos para desarrollar sus funciones de manera óptima.

En cuanto a la gestión de talento humano y el desempeño en las Pymes, Arango y Sotelo (2019), en su estudio **"Gestión del desempeño como factor clave para la competitividad de las pymes en el valle del Cauca, desde un enfoque de indicadores"**, destacan la importancia crítica de una gestión de desempeño eficaz para la competitividad en las Pymes. Mediante una metodología cualitativa y la revisión de informes oficiales y literatura teórica relacionada con las Pymes del Valle del Cauca, los autores reflexionan sobre cómo las dinámicas de los RR.HH. influyen en el comportamiento organizacional de estas empresas. Subrayan la relevancia de las interacciones humanas y la visualización de la gestión del desempeño a través de resultados tangibles. Según los autores, es primordial que la gestión de talento humano se oriente hacia la mejora y el logro de objetivos mediante la implementación de estrategias multidimensionales que fortalezcan el capital humano. Enfatizan la integración de indicadores de talento humano en la evaluación de servicios de las Pymes, alineándolos con las metas de productividad para optimizar continuamente los resultados organizacionales.

Incluso en investigaciones donde se estudian organizaciones de países como Ecuador es posible visualizar la influencia del talento humano en la competitividad que es alcanzada a través del desempeño laboral. Pesantez (2017), en su investigación **"El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador"**, examina cómo la innovación y productividad del capital humano impulsan la competitividad en este sector. A través de un enfoque cuantitativo no experimental-transversal, de carácter exploratorio y descriptivo, que culmina en un análisis correlacional, Pesantez identifica una relación significativa entre el capital humano y la competitividad, evidenciada por un coeficiente de correlación de 0.82. Además, el estudio revela una correlación directa entre el capital humano y la innovación en relación con la competitividad en las Pymes, con un coeficiente de 0.913, y una correlación de 0.94 entre la productividad y el capital humano,

derivada de la creatividad competitiva. Estos hallazgos demuestran el impacto sustancial del capital humano en las Pymes, subrayando su papel vital en el crecimiento y la competitividad en el ámbito manufacturero.

Igualmente Arango y Miranda (2018) plantean en su trabajo de investigación **“Administración del desempeño en pequeñas y medianas empresas, base para el logro de las metas organizacionales”** la necesidad de definir un plan para evaluar el desempeño de los RR.HH. conforme a la norma ISO 9001:2015 que prevé las competencias requeridas para el cumplimiento de metas organizacionales, siguiendo una metodología cualitativa basada en la revisión literaria para conocer las teorías y sus aplicaciones en las organizaciones con el fin de llevarlas a cabo en organizaciones actuales tomando como objeto de estudio una empresa local, del cual resultó la creación del mapa estratégico para alinear los objetivos y a los colaboradores, se desarrolló también un formato de evaluación de desempeño y evaluación por competencias para medir los objetivos estratégicos conforme al perfil de cada cargo y medir el cumplimiento del colaborador de acuerdo a las competencias, y finalmente se elaboró un formato de resultados de evaluación que reúne en forma de resumen los resultados y permite a realización de retroalimentaciones a los colaboradores.

Retomando el desempeño laboral y la gestión humana en las Pymes, se encuentra Botero *et al.*, (2021) con su investigación **“Propuesta de modelo existente para evaluar desempeño en pymes de la ciudad de Pereira Caso de estudio: Enciso Ltda.”** Donde se reconocen modelos de evaluación existentes, se definen y establecen los aspectos relevantes y competencias para proponer un modelo de evaluación para la empresa caso de estudio, elaborando una metodología mixta que integra encuestas y soportes teóricos, creando una matriz de evaluación de desempeño que permite identificar las competencias por áreas y colaborador, dando un nivel de detalle más próximo sobre cada uno de los colaboradores pues reconoce el perfil del trabajador y produce la participación de todos los miembros del área, impulsando la creación de una cultura de la mejora continua.

De acuerdo con las prácticas que se deben incorporar en la gestión humana Restrepo (2020) en su estudio titulado **"Gestión humana en PYMES, propuesta de adaptación de las mejores prácticas de las grandes empresas del Valle de Aburra"**, se propone examinar cómo las prácticas de gestión humana empleadas en las grandes corporaciones pueden ser adaptadas para su implementación en las Pymes. Mediante una metodología cualitativa exploratoria y el uso de entrevistas semiestructuradas en una muestra selecta de cinco grandes empresas, la investigación revela la viabilidad de tomar como modelo estas organizaciones para transferir sus prácticas exitosas de gestión humana a las pequeñas y medianas empresas. Restrepo enfatiza la importancia de la actualización continua en el ámbito de la gestión de RR.HH. como un medio para mantenerse competitivo en la gestión de personal. El estudio sugiere que las Pymes pueden acceder y aplicar estas prácticas avanzadas sin necesidad de grandes inversiones, aprovechando desde la integración de líderes de gestión humana en dinámicas de equipo hasta el apoyo de entidades externas para adquirir herramientas que fortalezcan el desarrollo de los colaboradores y el crecimiento organizacional en su conjunto.

Por su parte, García (2018) integra en su investigación a las Pymes en su trabajo **"Estrategias de gestión del talento humano en Pymes sector diseño y su incidencia en la competitividad"** teniendo como objetivo evaluar las contribuciones del talento humano en la competitividad de estas empresas para proponer estrategias de gestión, esto desde una metodología cualitativa apoyada en diferentes recursos digitales para seleccionar factores planteados por diferentes autores, lo que permitió precisar que para lograr la competitividad empresarial es necesario implementar estrategias y metodologías que impulsen a las organizaciones a tener mayor participación y posicionamiento en el mercado a través del fortalecimiento de cada área y proceso donde intervienen vehementemente los factores del talento humano, la innovación y desarrollo, y la tecnología e investigación, siendo el talento humano el capital más importante en el sector de diseño por ser un valor agregado y diferenciador que influye en la competitividad.

Pantoja (2019) por otra parte, en su artículo "**Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional**", profundiza en la relevancia de la gestión de talento humano en las Pymes colombianas del sector servicios, proponiendo la creación de un modelo de diagnóstico organizacional adaptado a sus necesidades específicas. A través de una meticulosa revisión documental de las prácticas de gestión humana, Pantoja llega a la conclusión de que la gestión efectiva del talento humano se erige como una herramienta crítica para la optimización de recursos, brindando a las Pymes una ventaja competitiva sustancial. Esto se logra mediante la integración estratégica de los RR.HH. para generar valor agregado, enfocándose en aspectos clave como la gestión del cambio, la infraestructura organizacional, la visión de futuro, la orientación estratégica, el liderazgo, la eficiencia y la eficacia, así como la responsabilidad social. El artículo destaca además la importancia de complementar estas dimensiones con el uso de recursos tecnológicos avanzados, los cuales juegan un papel fundamental tanto en la optimización de los procesos operativos como en la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo de esta manera a la consolidación y el éxito de las Pymes en el panorama económico actual.

Ahora bien, en el contexto de la pandemia por Covid-19 la gestión del talento humano en las organizaciones también tuvo un papel importante para contrarrestar dicha situación de contingencia, así como lo expresa Delgado y Medina (2020) en su trabajo "**Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19**" que, para identificar el rol de los recursos humano identificaron y describieron las transformaciones de dichos procesos. Utilizando una metodología cualitativa de estudio de caso en la que participo una empresa multinacional ubicada en la ciudad de Bogotá concluyeron que existe la posibilidad de una revolución en el trabajo debido a los grandes cambios que produjo la pandemia por lo cual, es necesario que la gestión del talento humano se fortalezca considerando las vertientes de la gestión de cambios, la planeación ante contingencias y el compromiso ético de la gestión humana desde donde se asumen las responsabilidades, considerando en todos los casos la integración de las tecnologías como una oportunidad de acceso y optimización de los recursos para lograr una mayor eficiencia.

Además, sobre las transformaciones de la gestión del talento humano Amaya y Vargas (2021) en su artículo **“Transformaciones de la gestión humana en el contexto de la pandemia covid-19 en Colombia”** agregan que para identificar los cambios generados por el contexto de la pandemia es necesario reconocer los aspectos normativos, las situaciones presentadas y describir los cambios contingentes, realizando una revisión teórica que dio paso a reflexionar sobre los lineamientos presentados durante pandemia orientados a la posibilidad de implementar el teletrabajo especificando aspectos como la jornada laboral, el equilibrio entre trabajo y familia teniendo en cuenta la incidencia de los riesgos laborales desde otros espacios de trabajo, significando también el incremento de las tasas de desocupación, es entonces donde parte la gestión humana dándole mayor prioridad al bienestar de los colaboradores en especial en temas de salud física y mental a través de estrategias de comunicación y relaciones laborales, que propicien mejores ambientes de comodidad para desarrollar sus labores de forma más productiva.

Adicionalmente, Castro y Badel (2022) en su trabajo **“Efectos de la pandemia del Covid-19 en el capital humano de las Mipyme en Bogotá D.C de Colombia”** señalaron como la pandemia impacto en el capital humano en especial en las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de estimar el manejo del capital humano en los desafíos actuales y futuros, aplicando una metodología cualitativa mediante una revisión bibliográfica, logrando establecer que los efectos de la pandemia en el capital humano donde se vio amenazada la salud física y mental, y presentando riesgos psicosociales por la ausencia de acompañamiento, las afectaciones psicológicas de los trabajadores fue uno de los principales retos de las empresas donde incursionaron en la gestión de equipos digitales, el liderazgo, la eficiencia organizacional, la cultura y la competencia para velar especialmente por la salud mental de los trabajadores, sin dejar de lado las implicaciones de la digitalización junto con la propuesta de desarrollar nuevas habilidades y competencias que formo nuevos emprendedores que crearon oportunidades de empleo.

Más aún, Marín y Pérez (2022) en su trabajo de investigación **“Gestión de humanware post pandemia: clave del éxito organizacional”** busco precisar las prácticas eficientes para la gestión del talento humano conforme las necesidades de transformación digital

en función del éxito, la realización de esta investigación de tipo cualitativa permitió reconocer las estrategias enfocadas en la retención y crecimiento del talento junto con la valoración emocional que hace parte de la atracción del talento humano, que evitan a su vez la creación de brechas entre la innovación y las nuevas dinámicas sociales pues el talento humano deben ser incluidas para combinar las acciones tradicionales con los procesos emergentes en la administración.

5 METODOLOGÍA

5.1 Enfoque y tipo de estudio

Para esta investigación se propuso analizar la incidencia de las prácticas de RR.HH. en el desempeño de las Pymes en el Valle del Cauca. Para ello, se eligió un enfoque cuantitativo, inspirado en la metodología sugerida por Hernández-Sampieri *et al.* (2018), con el fin de recolectar y analizar datos numéricos para describir y, más importante aún, explicar la relación entre diversas prácticas de gestión de RR.HH. y el desempeño empresarial. Además, esta investigación es de tipo explicativo, siguiendo nuevamente las orientaciones de Hernández-Sampieri *et al.* (2018), pensado para argumentar la incidencia de las prácticas de RR.HH. sobre el desempeño de las Pymes.

5.2 Empresas encuestadas

La presente investigación buscó encuestar a un conjunto de Pymes del Valle del Cauca, Colombia, definidas según los criterios de la Ley 905 de 2004, que clasifica a estas empresas por su cantidad de empleados o el nivel de ingresos anuales, tal como se presenta a continuación:

- Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, o activos totales inferiores a los 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).
- Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales entre los 501 y 5.000 SMMLV.
- Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales entre 5.001 y 30.000 SMMLV.

Para acceder a estas empresas, se trabajó con la base de datos obtenidas en el marco del proyecto titulado *“Influencia de las prácticas de gestión humana sobre la competitividad en pequeñas y medianas empresas colombianas”*, del cual el autor hizo parte como estudiante semillero de investigación. En el marco del proyecto, se identificaron aproximadamente 3.000 Pymes en la región registradas en la base de datos

"EMIS Profesional", una fuente confiable y actualizada que permitió acceder a la información necesaria sobre estas empresas.

El proceso para contactar a estas empresas fue meticuloso y se llevó a cabo en varias etapas. Inicialmente, se optó por una estrategia de contacto directo a través de correo electrónico, enviando una invitación masiva que incluía información detallada sobre el propósito del proyecto, buscando contextualizar a los empresarios y motivar su participación. Este proceso de envío de correos se extendió durante aproximadamente dos meses, durante los cuales cada empresario recibió al menos tres invitaciones, asegurando así una amplia cobertura y múltiples oportunidades de respuesta. Sin embargo, conscientes de la importancia de lograr un mayor número de empresas y de la posible limitación de respuesta por correo electrónico, se apoyó con contactos telefónicos durante el proyecto. Así, durante el mes siguiente al envío de los correos, se dedicaron esfuerzos a realizar llamadas a las empresas que no habían contestado la encuesta, con el objetivo de agilizar el proceso de respuesta y aumentar la tasa de participación en la encuesta. Esta estrategia dual permitió una comunicación efectiva y directa con los empresarios, facilitando la recolección de datos necesarios para el estudio.

Con este proceso, se obtuvo una base de datos de 101 Pymes del Valle del Cauca. Sin embargo, tras verificar el tamaño y la clasificación de las empresas según los criterios establecidos, el número de empresas por analizar en el presente trabajo corresponde a 98 Pymes localizadas en el Valle del Cauca.

5.3 Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos se diseñó un formulario de encuesta estructurado (ver anexo), dirigido específicamente a los gerentes, administradores o propietarios de las Pymes del Valle del Cauca. Este cuestionario se convirtió en el instrumento central de información, permitiendo recabar información esencial sobre la percepción del encuestado en relación con las prácticas de RR.HH. implementadas en la empresa y el desempeño empresarial durante el año 2020.

La encuesta comenzó asegurando el consentimiento informado de los participantes, garantizando la confidencialidad y el uso exclusivo de los datos para fines investigativos. Este paso era crucial para establecer una base de confianza y transparencia con los encuestados, lo que a su vez, favoreció una mayor tasa de respuesta y la calidad de los datos recopilados.

El cuerpo principal de la encuesta se dividía en varias secciones, cada una diseñada para explorar diferentes dimensiones de las prácticas de RR.HH. y el desempeño empresarial. Las preguntas abordaban desde la existencia de un departamento de RR.HH. hasta preguntas relacionadas con el desempeño organizacional en áreas clave como el marketing, el crecimiento de ventas, la rentabilidad y la cuota de mercado. Además, se incluyeron preguntas demográficas como el número de empleados, los años de funcionamiento de la empresa, el género del gerente y su nivel educativo. Estas preguntas proporcionaron un contexto valioso sobre las características de las empresas participantes. Finalmente, se utilizó el software SPSS para el análisis de los datos recolectados.

5.4 Variables de análisis

En este se presenta especial atención a la definición y medición de las variables, clasificándolas en dependientes, independientes y de control.

Variable dependiente

El desempeño de las Pymes fue consultada directamente a través de la encuesta desde tres ítems específicos: Crecimiento en ventas, Rentabilidad y Cuota de mercado, los cual han sido utilizados en estudios previos (Sigalas *et al.*, 2013). Estos ítems recogieron la percepción del encuestado en relación con el desempeño de su empresa comparado con los competidores dentro de la industria en 2020, utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 representaba "mucho peor" y 5 "mucho mejor". Esta escala permitió capturar percepciones comparativas del desempeño empresarial de manera cuantitativa y matizada.

Variables independientes

Las prácticas de RR.HH. identificadas para este estudio se analizaron a través de 17 ítems propuestas desde el modelo AMO, el cual abarca habilidades (A: selección y formación), motivación (M: compensación y evaluación de desempeño) y oportunidad (O: participación, comunicación y flexibilidad) (Bailey, 1993) y la cual ha sido utilizada en otros estudios (Peláez-León y Sánchez-Marín, 2022; 2023). Para evaluar estas prácticas, se utilizó una escala de tipo Likert de 5 puntos, donde 1 indicaba “total desacuerdo” y 5 “total acuerdo”, para identificar el grado de implementación de esas prácticas en los últimos tres años. Para analizar la incidencia de las prácticas de RR.HH. en el desempeño de la Pyme se calcularon cuatro variables a partir del promedio de las respuestas en estas escalas para analizar el impacto de las prácticas de gestión humana en el desempeño de las Pymes. Estas nuevas variables son:

- Gestión de recursos humanos: promedio de 17 preguntas (3.1 a 3.17) correspondientes al cuestionario (ver anexo 1).
- Prácticas de motivación: Evaluación del desempeño: promedio de 6 preguntas (3.1 a 3.6).
- Prácticas de Oportunidad: promedio de 4 preguntas (3.7 a 3.10).
- Prácticas de Habilidad: promedio de 7 preguntas (3.11 a 3.17).
 - Prácticas de Selección: promedio de 3 preguntas (3.11 a 3.13).
 - Prácticas de Formación: promedio de 4 preguntas (3.14 a 3.17).

Variables de control

Con el fin de aislar el efecto de otras variables sobre el desempeño, se incluyeron las siguientes variables del control:

- **Tamaño de la empresa:** Medido por el logaritmo natural del número de empleados.
- **Antigüedad:** representada por el logaritmo natural del número de años de operación de la empresa.

- **Género del gerente:** variable dicotómica, asignando 1 a las empresas lideradas por mujeres y 0 a aquellas lideradas por hombres.
- **Nivel académico del gerente:** Esta variable se midió mediante una escala de 1 a 7, donde:
 - 1 = Estudios básicos
 - 2 = Bachillerato
 - 3 = Técnico, tecnológico
 - 4 = Pregrado
 - 5 = Especialización
 - 6 = Maestría
 - 7 = Doctorado, posdoctorado.

6 RESULTADOS

6.1 Análisis descriptivo

El siguiente párrafo introductorio busca proporcionar una contextualización clara y comprensible de la Tabla 1, la cual presenta estadísticas descriptivas y correlaciones. Este análisis incorpora variables como: el desempeño percibido por el gerente de su empresa (Pyme) en el año 2020, y su percepción sobre las prácticas de RR.HH. en habilidades, motivación, y oportunidades. También se presenta el promedio obtenido para tamaño de la empresa, antigüedad de la empresa, género y nivel educativo del gerente.

Se emplearon diversas métricas como la media (M) y la desviación estándar (SD) para resumir estadísticamente cada variable. Además, se calcularon coeficientes de correlación para evaluar la relación entre las diferentes variables, destacando su significancia estadística a varios niveles ($p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$). Los resultados en la tabla proveen un panorama preliminar que contribuirá a discusiones más detalladas en secciones subsecuentes del estudio, y constituye una herramienta fundamental para comprender las dinámicas multifactoriales que inciden en el desempeño de las Pymes en la región en cuestión.

Entre los resultados obtenidos en la Tabla 1, se observan los promedios (M) para cada una de las variables consideradas en el estudio. El desempeño de las Pymes en el año 2020 mostró un promedio de 3.299, indicando una percepción moderada del desempeño empresarial por parte de los gerentes encuestados sobre sus Pymes. Las prácticas de RR.HH. en habilidades registraron un promedio más alto de 3.756, sugiriendo que, en general, los gerentes perciben que se están implementando prácticas de este tipo en sus empresas. Las prácticas de motivación presentaron un promedio similar de 3.604, lo que refleja la implementación de estas prácticas. Las prácticas de oportunidades alcanzaron el promedio más alto entre las variables relacionadas con RR.HH., con 3.967, indicando que estas prácticas son las más valoradas o implementadas entre las Pymes encuestadas. En cuanto al género del gerente mostró un promedio bajo de 0.34, lo cual podría indicar una predominancia de gerentes masculinos en la muestra. Finalmente, el

nivel educativo del gerente obtuvo el promedio más alto de 4.28, lo que denota un alto nivel educativo entre los gerentes de las Pymes encuestadas.

Así bien, a partir de un ejercicio de correlaciones entre las variables de análisis, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 1. Estadísticas descriptivas y correlaciones

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Desempeño 2020	3.299	0.769	1							
2 Práctica de habilidades	3.756	0.379	0.233*	1						
3 Prácticas de Motivación	3.604	0.736	0.218*	0.276**	1					
4 Prácticas de Oportunidades	3.967	0.698	0.169 [†]	0.267**	0.275**	1				
5 Tamaño de la empresa	3.395	0.705	0.199*	-0.131	0.206*	-0.002	1			
6 Antigüedad de la empresa	2.734	0.732	0.011	0.171 [†]	0.059	-0.076	0.366***	1		
7 Genero de gerente	0.34	0.475	-0.025	0.010	-0.167	0.005	-0.133	-0.068	1	
8 Nivel educativo	4.28	1.119	0.171 [†]	0.013	0.210*	0.036	0.261**	0.134	-0.215*	1

Notas: N = 98; [†]p < 0.10, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Fuente. Elaboración propia.

El análisis de correlación revela que existen relaciones estadísticamente significativas entre las prácticas de RR.HH. y el desempeño percibido de las Pymes encuestadas. En particular, se observa que la implementación de prácticas de habilidades ($r = 0.233$, $p \leq 0.05$), prácticas de motivación ($r = 0.218$, $p \leq 0.05$), y prácticas de oportunidades ($r = 0.169$, $p \leq 0.10$) tienen una correlación positiva con el desempeño empresarial. Estos resultados sugieren que la adopción de tales prácticas podría estar asociada con un incremento en el desempeño de las Pymes, aunque la magnitud de la relación es débil.

Adicionalmente, se encontró que variables como el tamaño de la empresa y el nivel educativo del gerente también presentan correlaciones positivas y significativas con el desempeño ($r = 0.199$, $p \leq 0.05$; $r = 0.171$, $p \leq 0.10$, respectivamente). Estos hallazgos sugieren que un mayor tamaño de la empresa y un nivel educativo más alto del gerente están relacionados positivamente al desempeño de las Pymes.

Con respecto a las variables de antigüedad de la empresa ($r = ,011$) y el género del gerente ($r = -,025$), no se obtuvo evidencia significativa de una correlación con el desempeño percibido de las Pymes encuestadas.

En resumen, aunque la magnitud de las correlaciones son generalmente bajas, su significancia estadística sugiere que las prácticas de habilidades, motivación y oportunidades, así como el tamaño de la empresa y el nivel educativo del gerente, son factores que podrían influir en el desempeño de las Pymes encuestadas.

6.2 Análisis del efecto de las prácticas de RRHH sobre el desempeño

Con el fin de analizar la incidencia de las prácticas de RR.HH. en el desempeño percibido por el gerente de las Pymes encuestadas durante el primer año de la pandemia del COVID-19, se realiza un análisis de regresión jerárquica múltiple. Los datos obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Prácticas de RRHH y desempeño en Pymes

Variable dependiente: Desempeño en las Pymes		
<u>Variables independientes</u>	<u>Modelo 1</u>	<u>Modelo 2</u>
Constante	2.387***	1.489*
Tamaño de la empresa	0.195 ^t	0.230*
Antigüedad de la empresa	-0.077	-0.032
Género del gerente	0.025	0.017
Nivel educativo del gerente	0.135	0.103
Prácticas de Habilidades		0.212 ^t
Prácticas de Motivación		-0.051
Prácticas de Oportunidades		0.166
N	98	98
R ²	0.061	0.141
R ² ajustado	0.020	0.074
F	1.498	2.115*
Notas: N = 98; ^t p < 0.10, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001		

Como se observa en la tabla 2, el modelo 1 incluye solo las variables de control. En este modelo se destaca la incidencia positiva y significativa del tamaño de la empresa sobre el desempeño empresarial percibido por el gerente ($\beta = 0.195$, $p < 0.10$). En contraste, variables como la antigüedad de la empresa y el género del gerente tiene un impacto negativo pero no es significativo. En cuanto al nivel educativo del gerente, el impacto es positivo pero tampoco significativo.

Al incorporar las variables relacionadas con las prácticas de RR.HH. en el Modelo 2, se observa que las prácticas de habilidades tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño percibido por el gerente de su empresa ($\beta = 0.212$, $p < 0.10$). En cambio, las prácticas de motivación ($\beta = -0.051$) y de oportunidades ($\beta = 0.166$) no alcanzan un nivel de significancia. De esta manera, para indagar de manera más precisa la incidencia de las prácticas de habilidades en RR.HH. y el desempeño percibido en las Pymes encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados (Ver Tabla 3):

Tabla 3. Prácticas de habilidades y desempeño en Pymes

Variable dependiente: Desempeño en las Pymes		
<u>Variables independientes</u>	<u>Modelo 1</u>	<u>Modelo 2</u>
Constante	2.387***	1.068
Tamaño de la empresa	0.195 ^t	0.224*
Antigüedad de la empresa	-0.077	-0.072
Género del gerente	0.025	0.012
Nivel educativo del gerente	0.135	0.077
Prácticas de Selección		0.222*
Prácticas de Formación		0.064
N	98	98
R ²	0.061	0.020
R ² ajustado	0.119	0.061
F	1.498	2.1049 ^t
Notas: N = 98; ^t p < 0.10, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001		

Como se observa en la Tabla 3, modelo 2, se destaca la incidencia positiva y significativa solo de las prácticas de selección sobre el desempeño empresarial percibido por el gerente durante el primer año de pandemia ($\beta = 0.222$, $p < 0.05$), a diferencia de las prácticas de formación, las cuales presentan un impacto positivo pero no significativo ($\beta = 0.064$).

7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La implementación de prácticas de RR.HH. en las Pymes encuestadas reveló una relación positiva, aunque débil entre las prácticas de habilidades, motivación y oportunidades (AMO) y el desempeño percibido por el gerente durante el primer año de pandemia del COVID-19. Es decir, a partir de la percepción de los empresarios, se confirma lo que estudios previos sugieren sobre la relación positiva de las prácticas de RR.HH. implementadas con el desempeño percibido en la organización (Singh *et al.*, 2021; Bhatt y Marescaux, 2024), incluso en medio del contexto de crisis. Lo mismo sucede con variables como el tamaño de la empresa y el nivel educativo del gerente, las cuales arrojaron un resultado similar.

Sin embargo, cuando se analiza la incidencia de las prácticas de RR.HH. sobre el desempeño percibido a partir del análisis de regresión jerárquica múltiple, se obtuvo un resultado diferente en comparación con el análisis anterior. Solo las prácticas de habilidades y el tamaño de la empresa fueron las variables que destacaron una incidencia positiva y significativa sobre el desempeño empresarial, y cuando se desagrega las prácticas de habilidades en las prácticas de selección y formación, únicamente las prácticas de selección sugieren una incidencia positiva y significativa sobre el desempeño empresarial percibido por el gerente. Es decir, que los procesos de selección que llevaron a cabo las Pymes del Valle del Cauca fueron significativos durante el primer año de pandemia.

Este resultado concuerda con estudios previos que destacan la importancia de realizar procesos de selección adecuados. Por ejemplo, Singh *et al.* (2021) y Sharma y Singh (2021) enfatizan que las prácticas de selección efectivas son fundamentales para construir un equipo de trabajo resiliente y adaptable, capaz de enfrentar desafíos y cambios abruptos en el entorno empresarial. Esto es particularmente relevante en el contexto de la pandemia de COVID-19, donde la capacidad de adaptación y la resiliencia se convierten en factores clave para la supervivencia y el éxito de las empresas.

La importancia de las prácticas de selección resalta no solo la necesidad de atraer talento que se alinee con las necesidades y cultura organizacional, sino también la capacidad de anticipar las competencias requeridas en escenarios futuros inciertos. Según Salas Arbeláez (2019), integrar la visión estratégica de la empresa en los procesos de selección permite no solo satisfacer las necesidades actuales, sino también prepararse para las demandas futuras, lo que potencialmente aumenta la competitividad y el desempeño organizacional.

Además, la relevancia de las prácticas de selección en las Pymes del Valle del Cauca puede reflejar la percepción de los gerentes sobre la importancia de contar con el personal adecuado desde el inicio. En un entorno de recursos limitados, típico de las Pymes, el costo de una mala selección puede ser particularmente alto, tanto en términos económicos como de desempeño. Tal como lo argumenta Kehoe y Wright (2013), una inversión inicial en procesos de selección robustos puede resultar en beneficios significativos a largo plazo en términos de desempeño y adaptabilidad organizacional.

Por otra parte, el hecho de que las prácticas de formación no hayan mostrado una relación significativa con el desempeño puede sugerir varias interpretaciones. Una posibilidad, como sugiere Aguinis y Kraiger (2009), es que la formación ofrecida no esté alineada de manera óptima con las necesidades estratégicas de la empresa o con los roles específicos de los empleados. Esto puede deberse a una falta de diagnóstico adecuado de las necesidades de formación o a una implementación deficiente de las intervenciones de formación.

Por otro lado, la relación positiva pero no significativa de las prácticas de formación podría indicar que, aunque estas prácticas son valoradas, su impacto en el desempeño puede verse influido por otros factores mediadores o moderadores, como el compromiso del empleado, la cultura organizacional o el clima para el aprendizaje. Como afirman Noe *et al.* (2014), la efectividad de la formación no depende solo de su diseño e implementación, sino también de cómo se integra en el sistema más amplio de prácticas de RR.HH. y de la organización en su conjunto.

Desde el punto de vista empresarial, se puede entender que llevar a cabo un proceso de selección adecuado va a coincidir con la vinculación de colaboradores totalmente aptos para cada uno de los cargos y, por ende, van a estar en total capacidad para ejecutar sus actividades exitosamente, con la ayuda de las herramientas dadas por la organización. En este sentido, la integración efectiva de prácticas de selección adecuadas resulta crucial, particularmente en el contexto de crisis generado por el primer año de la pandemia de COVID-19. Este período, marcado por la incertidumbre y la necesidad de adaptación rápida, ha puesto de manifiesto la importancia de contar con colaboradores que no solo se ajusten a los requerimientos de sus puestos, sino que también posean la resiliencia y flexibilidad necesarias para navegar en contextos volátiles.

Durante la pandemia, las organizaciones se enfrentaron al reto de mantener la continuidad del negocio mientras se adaptaban a nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo y la digitalización acelerada de procesos (Kloutsiniotis *et al.*, 2022). En este escenario, la capacidad de los colaboradores para adaptarse y responder efectivamente a los cambios fue tan crucial como sus habilidades técnicas. Según Boudreau (2020), las empresas que habían invertido en procesos de selección robustos, enfocados no solo en las competencias técnicas sino también en habilidades blandas como la adaptabilidad, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, estuvieron mejor posicionadas para enfrentar los desafíos de la pandemia.

La crisis también ha subrayado la necesidad de un liderazgo efectivo y empático, capaz de guiar a los equipos a través de la incertidumbre y el cambio. En este contexto, los procesos de selección que valoran las competencias de liderazgo y la inteligencia emocional se han mostrado particularmente valiosos. Como destaca Franco-Lotito (2022), los líderes que pueden gestionar con empatía, comunicarse claramente y fomentar un entorno de confianza y colaboración, han sido esenciales para mantener la moral y la productividad de los equipos durante la crisis.

Además, la pandemia ha puesto de relieve la importancia de una cultura organizacional resiliente y adaptativa. Las organizaciones que han logrado integrar la flexibilidad y la innovación en su cultura han sido más ágiles en su respuesta a la

crisis. Según Salas-Arbeláez (2020), las prácticas de selección que se alinean con y refuerzan estos valores culturales han contribuido significativamente a la capacidad de las organizaciones para adaptarse y prosperar en el entorno desafiante de la pandemia.

Por otra parte, la ausencia de una relación significativa entre las prácticas de motivación y oportunidades y el desempeño percibido de las Pymes durante el primer año de la pandemia puede entenderse desde varias perspectivas. Una posible explicación radica en la naturaleza misma de la crisis generada por la COVID-19, que ha impuesto desafíos sin precedentes y ha requerido de las organizaciones una adaptación rápida a circunstancias cambiantes, lo que pudo haber limitado la efectividad de estas prácticas en el corto plazo.

Las prácticas de motivación, que incluyen incentivos, reconocimiento y desarrollo de carrera, pueden no haberse percibido como inmediatamente relevantes o aplicables en un contexto donde la supervivencia empresarial y la adaptación al trabajo remoto eran prioritarias. Según Kerr y Jermier (2020), en situaciones de crisis agudas, la motivación intrínseca relacionada con la supervivencia y la seguridad puede predominar sobre los incentivos extrínsecos típicamente asociados con las prácticas de motivación. Esto sugiere que, aunque las prácticas de motivación son fundamentales en circunstancias normales, su impacto puede verse atenuado en situaciones de crisis extremas donde las preocupaciones inmediatas se centran en la continuidad operativa y la adaptación a nuevas formas de trabajo.

En cuanto a las prácticas de oportunidades, que se refieren a la participación de los empleados, la toma de decisiones compartida y el empoderamiento, es plausible que la naturaleza disruptiva de la pandemia haya restringido las oportunidades para implementar estas prácticas de manera efectiva. La transición abrupta al trabajo remoto, por ejemplo, puede haber dificultado la participación activa y el empoderamiento de los empleados debido a limitaciones tecnológicas, barreras de comunicación y la necesidad de estructuras de gestión más dirigidas para coordinar el trabajo a distancia. Zhao et al. (2020) señalan que la crisis ha exigido un enfoque

más centralizado en la toma de decisiones en muchas organizaciones, lo que podría reducir temporalmente el impacto de las prácticas orientadas a la creación de oportunidades en el desempeño.

Además, es importante considerar el contexto emocional y psicológico en el que se encontraban los colaboradores y las empresas durante este período. La incertidumbre y el estrés generalizados asociados con la pandemia y sus repercusiones económicas podrían haber afectado la forma en que se perciben y valoran las prácticas de motivación y oportunidades (Kloutsiniotis *et al.*, 2022). Según Hitt *et al.* (2021), el bienestar emocional y la seguridad psicológica son fundamentales para que las prácticas de RR.HH. sean efectivas, y la crisis del COVID-19 ha puesto estos aspectos a prueba de manera significativa.

En conclusión, aunque las prácticas de motivación y oportunidades son reconocidas por su contribución al desempeño organizacional en circunstancias normales, su incidencia no significativa sobre el desempeño percibido de las Pymes durante el primer año de pandemia puede atribuirse a la naturaleza inédita de los desafíos enfrentados, que priorizaron la adaptabilidad y la supervivencia inmediata por sobre otros aspectos. Esto subraya la importancia de adaptar y contextualizar las prácticas de RR.HH. a las circunstancias específicas que enfrenta la organización, especialmente en tiempos de crisis.

Así mismo, los hallazgos de esta investigación subrayan la importancia de las prácticas de selección en el desempeño de las Pymes durante el primer año de la pandemia, resaltando la necesidad de enfoques estratégicos en la gestión del talento humano que consideren tanto las demandas actuales como las futuras del entorno empresarial. La falta de significancia en las prácticas de formación plantea interrogantes sobre la alineación y la implementación de estas prácticas, sugiriendo la necesidad de un enfoque más integrado y estratégico en la gestión de RR.HH. que fomente la adaptabilidad y resiliencia organizacional en tiempos de crisis.

8 RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

A partir de los hallazgos obtenidos en este estudio, se sugiere a los gerentes de las Pymes del Valle del Cauca y potencialmente de regiones similares, que presten especial atención a la implementación y mejora continua de sus procesos de selección de personal. La evidencia sugiere que adoptar prácticas de selección que no solo evalúen las competencias técnicas sino también habilidades blandas como la adaptabilidad y la resiliencia puede ser clave para mejorar el desempeño organizacional, especialmente en contextos de crisis. Además, se recomienda que las prácticas de RR.HH. sean integradas como parte de la estrategia central de la empresa, asegurando que estén alineadas con los objetivos a largo plazo y que sean flexibles para adaptarse a cambios inesperados del entorno.

También es importante que los gerentes fomenten una cultura organizacional que valore y promueva el desarrollo continuo de sus empleados, no solo a través de la formación técnica sino también en competencias que permitan una mejor adaptación a los cambios, como la gestión emocional y el trabajo en equipo. Este enfoque holístico en la gestión de talento puede proporcionar una base sólida para la resiliencia organizacional en tiempos de incertidumbre.

Por otra parte, una limitación notable de este trabajo es la posibilidad de que los resultados no sean completamente generalizables a la población de Pymes de la región del Valle del Cauca o de Colombia en su conjunto, dado que la muestra utilizada no representa una muestra representativa de la población de Pymes. Futuras investigaciones deberían considerar la expansión del tamaño y diversidad de la muestra para mejorar la generalizabilidad de los hallazgos.

Además, este estudio encontró que la relación entre las prácticas de RR.HH. y el desempeño percibido es relativamente débil, lo que sugiere que existen otras variables mediadoras o moderadoras que pueden influir en esta dinámica. Es posible que la efectividad de las prácticas de RR.HH. en el desempeño de las Pymes esté influenciada por factores como la cultura organizacional, el clima laboral o la resiliencia organizacional. Por lo tanto, futuras investigaciones podrían

enriquecer el entendimiento de estas relaciones explorando cómo estas y otras variables interrelacionan y afectan el desempeño organizacional en contextos de crisis.

En conclusión, mientras que este estudio aporta insights valiosos sobre la gestión de RR.HH. en Pymes durante el primer año de la pandemia de COVID-19, también destaca áreas importantes para la investigación futura. Entender más profundamente cómo las prácticas de RR.HH. pueden influir en la resiliencia y adaptabilidad de las organizaciones en momentos de crisis, y cómo estas prácticas pueden ser optimizadas para apoyar el desempeño empresarial, constituye un campo fértil para futuros estudios.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2017). La gestión de talento humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa. [Archivo PDF]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17506/AguilarSimijacaJennyCarolina2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Aguinis, H., y Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Álvarez, A. (2022). ¿La gestión del talento humano impacta en el desempeño municipal en Colombia? [Tesis de posgrado, universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/31615/AndresFelipeAlvarezLondono_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Amaya, Z y Vargas, A. (2021). Transformaciones de la gestión humana en el contexto de la pandemia covid-19 en Colombia. *Revista innova ITFIP*, 9 (1). 28-43.
- ANIF. (9 diciembre, 2021). Retos y oportunidades de las Pymes. Recuperado de <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Aon. (2020). Guía práctica para la motivación de los empleados. Recuperado de https://www.aon.com/spain/attachments/Aon_Guia_Motivacion_Empl_2020.pdf
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., y Kalleberg, A. L. (2001). Do high performance work systems pay off? In *Research in the Sociology of Work* (pp. 85–107). [https://doi.org/10.1016/S0277-2833\(01\)80022-4](https://doi.org/10.1016/S0277-2833(01)80022-4)
- Arango, L y Miranda, F. (2018). Administración del desempeño en pequeñas y medianas empresas, base para el logro de las metas organizacionales. [Tesis de pregrado, universidad ICESI].

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84291/1/TG02163.pdf

Arango, S y Sotelo, L. (2019). Gestión del desempeño como factor clave para la competitividad de las pymes en el valle del cauca, desde un enfoque de indicadores. [Tesis de pregrado, universidad cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3599fe40-667b-4e04-b76c-ddf7f4384beb/content>

Arcila, D., Lara, E., y Oviedo, J. (2022). Innovación en la gestión del talento humano para mejorar la productividad en el sector público. [Archivo PDF]. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4552/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Armijos, F, Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.

Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since*. (T. C. and C. of H. Resources, Ed.). Columbia University.

Bañón, A. R., y Marín, G. S. (2009). La función de recursos humanos en tiempo de crisis. *TRABAJO. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 22.

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., y Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.

Bayo, A y Ortín, A. (2006). Internal promotion versus external recruitment in industrial plants in Spain. *ILR review*, 59(3), 451-470.

- Bennis, W. G., y Thomas, R. J. (2002). Crucibles of Leadership. *Harvard Business Review*, 80(9), 39-45.
- Bhatt, M., y Marescaux, E. (2024). HRM systems and knowledge transfer in alliance projects: Exploring social identity dynamics. *Human Resource Management Review*, 34(2), 101016.
- Botero, A., Zambrano, A y Parra, M. (2021). Propuesta de modelo existente para evaluar desempeño en pymes de la ciudad de Pereira Caso de estudio: Enciso Ltda. [Tesis de pregrado, universidad católica de Pereira]. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/9532/1/DDMAE159.pdf>
- Boudreau, J. W. (2020). The new analytics of workforce productivity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 2-23.
- Cabellos, CV y León, KY (2018). Influencia de la motivación sobre el desempeño laboral de los asesores de negocios de la empresa Mi Banco, agencia Virú, 2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/13012>
- Cámara de Comercio de Cali (2018). Informe sobre el sector empresarial en el Valle del Cauca.
- Cámara de Comercio de España. (2020). Guía práctica de gestión del talento en la empresa. Recuperado de <https://www.camara.es/sites/default/files/guia-gestion-talento-empresas.pdf>
- Canos, L y Guerrero, L. (2020). *Modelos de gestión de recursos humanos focalizados en las personas*. [Archivo PDF]. <https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/147274/Can%C3%B3s%20-%20Modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20focalizados%20en%20las%20personas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Castro, M y Badel, B. (2022). Efectos de la pandemia del Covid-19 en el capital humano de las MiPyME en Bogotá D.C de Colombia. [Archivo PDF]. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4933/Grupo%2056-Art.%20Aprobado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, O y Delgado, M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- CEPYME. (2020). Informe sobre el impacto económico de la Covid-19 en las pymes. Recuperado de <https://www.cepyme.es/contenido/Informe-Covid-19-pymes.pdf>
- Coccia, M. (2019). Intrinsic and extrinsic incentives to support motivation and performance of public organizations. *Journal of economics bibliography*, 6(6), 20-29.
- Colcha, J., Tapia, L., Romero, M., y Chiriboga, P. (2021). Gestión del talento humano, uso TIC'S y su relación con el desempeño laboral. Caso práctico: Constructora general Services S.A. *Polo de conocimiento*, 6(7), 824-844.
- Collins, J. C., y Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business.
- Congreso de la República de Colombia. (2004, 02 de agosto). Ley 905. *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 45.628. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., y Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño,

compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35.

Daniels, S. R., Wang, G., Lawong, D., y Ferris, G. R. (2017). Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future. *Human resource management review*, 27(1), 8-25.

Delgado, M y Medina, D. (2020). Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19. [Tesis de pregrado, pontificia universidad javeriana].

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/53673/Rol%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20el%20marco%20de%20la%20pandemia%20del%20covid-19.pdf?sequence=1>

Dermotier, A., Delobbe, N. y Akremi, A. (2014). Opening the black box of HR practices performance relationship: testing a three pathways AMO model. *Academy of management proceedings*, 2014(1), 14931.

Díaz, G y Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>

Drucker, P. F. (2009). The practice of management. HarperCollins.

Fajardo, M. (2011). RECURSOS HUMANOS EN TIEMPOS DE CRISIS. [Tesis de posgrado, Universidad de Murcia]. Recuperado de https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=3ca44441-f72e-460a-8ccd-028e1feb9ec2&groupId=15559

Franco Lotito, F. L. C. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), pp.71-86.

- García, D. (2018). Estrategias de gestión del talento humano en Pymes sector diseño y su incidencia en la competitividad. [Tesis de posgrado, fundación universidad de américa]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6991/1/6131018-2018-II-GE.pdf>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Polo de conocimiento, 6(8), 318-329. DOI: 10.23857/pc.v6i8
- Giraldo, C. (2020). *La mejora del desempeño y el enfoque AMO en la línea de enderezado y empaque de la empresa Ternium Manizales*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78642/1053779024.2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Guzmán, A., Durán, J., y García, C. (2018). Impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 9(1), 125-140.
- Guzmán, A., Durán, J., y García, C. (2018). Impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 9(1), 125-140.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, D., y Londoño, C. (2016). Motivación y reconocimiento en las pequeñas y medianas empresas. Estudios Gerenciales, 32(138), 118-126.
- Hernández, R., Martínez, S., y Bernal, F. (2020). La gestión del talento humano en las micro, pequeñas y medianas empresas: un análisis desde la revisión

sistemática. *Entramado*, 16(2), 282-296. doi: 10.18041/1900-3803/entramado.2.7633

Hitt, M. A., Lee, H. U., & Yucel, E. (2021). The importance of social capital in building personal and organizational resilience. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 105-123.

Huang, L., y Huang, X. (2019). The impact of human resource management practices on organizational performance: Evidence from China's manufacturing enterprises. *Sustainability*, 11(20), 5767. doi: 10.3390/su11205767

Jara, A., Asmat, M., Alberca, N., y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-758.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., y Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Kehoe, R. R., y Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (2020). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.

Kim, K., Pathak, S. y Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation and opportunity perspective. *Journal international business studies*, 46(7), 784-805.

- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., y Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., y Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 26(5), 1067-1092.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... y Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- López, A., Pasamar, S., Valle Cabrera, R. (2018) Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial UOC edición 2018.
- López, M., y García, R. (2019). El aporte de las pequeñas y medianas empresas al crecimiento económico en Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(2), 267-279.
- Lozano, G y Sánchez, G. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Econstor*, 3(1), 67-85.
- Marín, A y Pérez Y. (2022). Gestión de humanware post pandemia: clave del éxito organizacional. [Tesis de posgrado, fundación universitaria del área andina]. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4526/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marín, J y Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible capital*, 12(4), 1040-1087.
- Martínez, E., y Jiménez, J. (2020). La gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño organizacional. *Innovar*, 30(75), 127-140.

- Maturana, D., y Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las Pymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-113.
- Nikolova, M., Schaufeli, W., Notelaers, G., Van Dijk, H., y Van Dam, K. (2020). Engaged despite adversity: The role of personal resources in workers' daily lives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 805-832.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., y Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., y Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13-26. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Paracha, O., Ismail, W y Amin, S. (2014). The concept of HPWS-performance relationship: framework for education industry. *Intangible capital*, 10(3), 664-695.
- Peláez-León, J. D., y Sanchez-Marin, G. (2022). Socioemotional wealth and human resource policies: effects on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 28(1), 109-135.
- Peláez-León, J. D., y Sánchez-Marín, G. (2023). High-performance work systems in family firms: A mixed gamble approach. *Journal of Business Research*, 156, 113532.

- Peña, A. (2018). Evaluación del desempeño y procesos de gestión humana en organizaciones empresariales. *Panorama económico*, 26(3), 357-376.
- Peña, H., y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pérez, L., y González, F. (2021). Impacto de la pandemia por COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 22(56), 257-270.
- Pesantez, R. (2017). El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador. [Tesis de pregrado, universidad mayos san marcos].
<https://core.ac.uk/download/pdf/323352126.pdf>
- Ramos, E., Solarte, L., y Restrepo, C. (2017). Impacto de la capacitación en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. *Cuadernos de Administración*, 30(54), 109-121.
- Randstad. (2020). Habilidades digitales en el mercado laboral español. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/habilidades-digitales-en-el-mercado-laboral-espanol/>
- Restrepo, I. (2020). Gestión humana en PYMES, propuesta de adaptación de las mejores prácticas de las grandes empresas del Valle de Aburra. [Tesis de posgrado, universidad EAFIT].
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24152/IsabelCristinaRestrepoMesa_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rivero, A. G., y Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios gerenciales*, 33(142), 39-51.
- Rodríguez, J. L. (2014). Dirección estratégica de los recursos humanos. Madrid: Pirámide.

- Saenz, J., Arana, G., y Torrealba, M. (2019). La gestión del talento humano en las Pymes: una revisión de literatura. *Journal of Business Research*, 9(2), 12-22. doi: 10.5329/JBR.2019.190202.001
- Salas Arbeláez, L. (2020). The effect of human resource management practices and innovation: Colombian small and medium-sized enterprises. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 36(68), 44-57.
- Sharma, G. D., y Singh, T. (2021). Human capital management during COVID-19: An inclusive framework for competitive advantage in the global environment. *Journal of Intellectual Capital*.
- Shehzad, K., Xiaoxing, L., y Kazouz, H. (2020). COVID-19's disasters are perilous than Global Financial Crisis: A rumor or fact?. *Finance Research Letters*, 36, 101669.
- Sigalas, C., Pekka, V., y Georgopoulos, N. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320–342. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2013-0015>
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., y Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830.

- Ulrich, D. (2015). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Valencia, M. (2018). Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. (Tesis de Maestría en Dirección de Empresas). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Yáñez Sarmiento, M. M., Yáñez Sarmiento, J. R., y Morocho Espinoza, J. M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93.
- Zhang, Y., Long, L., Wu, T. y Huang, X. (2015). When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation. *Journal of organizational Behavior*, 36(5), 698-719.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2020). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 66(1), 320-332.

10 ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta para Pymes

Estimado (a) empresario (a)

Su participación en esta investigación es voluntaria. Incluso, si decide formar parte del estudio ahora, puede cambiar de opinión y detenerse en cualquier momento. Sin embargo, si decide continuar, rogamos que por favor conteste con la mayor honestidad posible. Sus respuestas serán únicamente utilizadas en términos globales y con fines académicos, por lo que se tratarán de manera anónima y confidencial y, en ningún caso, serán divulgadas de manera individual.

Si usted autoriza participar en este estudio se le aplicará lo siguiente:

- **Riesgos:** El estudio que se desarrollará ha sido clasificado como una investigación sin riesgo. Sin embargo, siempre existe el riesgo de violación de la confidencialidad y por ello hemos adoptado todos los mecanismos necesarios para minimizar este riesgo, con la firma de los respectivos acuerdos de confidencialidad el cual se encuentra adjunto.
- **Beneficios:** Usted no recibirá ningún beneficio directo, ni recompensa alguna por participar en este estudio. No obstante, su valiosa participación permitirá generar información que aporte al mejoramiento de prácticas internas para contribuir a la competitividad.
- **Voluntariedad:** Su participación es absolutamente voluntaria. Usted tendrá la libertad de preguntar lo que considere pertinente para proseguir, como también de detener su participación en cualquier momento que lo desee. Esto no implicará ningún perjuicio para usted.
- **Confidencialidad:** La información recolectada no será usada para ningún otro propósito, además de los señalados anteriormente, sin su autorización previa y por escrito. Todas sus opiniones y aportes serán confidenciales y serán mantenidas en estricta reserva. En las presentaciones y publicaciones de esta investigación, su nombre no aparecerá asociado a ninguna opinión particular. Hasta donde nos es posible, sus respuestas serán confidenciales

y minimizaremos los riesgos asignando un código a su formulario y limitando el acceso a sus datos personales únicamente al investigador principal.

- **Conocimiento de los resultados:** Usted puede acceder a conocer los resultados de esta investigación. Por lo tanto, si desea al final del cuestionario puede compartir su correo electrónico para el conocimiento del mismo.

Preguntas del cuestionario

1. ¿Soy consciente de que los datos se publicarán de forma anónima y, por tanto, acepto participar en este estudio, entendiendo que todas mis respuestas se utilizarán únicamente con fines investigativos?
 - a. Si
 - b. No
2. Cuenta con un área o departamento encargado de gestión humana
 - a. Si
 - b. No
3. Indíquenos su grado de acuerdo (donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo) con las siguientes afirmaciones:

En los últimos 3 años, la empresa...:					
3.1. Ha evaluado el desempeño con objetivos y resultados cuantificables.	1	2	3	4	5
3.2. Ha evaluado el desempeño desde múltiples fuentes.	1	2	3	4	5
3.3. Ha dado retroalimentación a los empleados a partir de la evaluación de su desempeño.	1	2	3	4	5
3.4. Ha pagado en función del desempeño.	1	2	3	4	5
3.5. Ha garantizado equidad en las retribuciones.	1	2	3	4	5

En los últimos 3 años, la empresa...:					
3.6. Ha proporcionado incentivos en función de los resultados alcanzados.	1	2	3	4	5
3.7. Ha animado las sugerencias sobre mejoras en el trabajo.	1	2	3	4	5
3.8. Ha brindado oportunidades para participar en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
3.9. Ha transmitido preocupación por la conciliación de vida laboral y personal.	1	2	3	4	5
3.10. Ha programado horarios de trabajo adaptados a situaciones personales.	1	2	3	4	5
3.11. Ha seleccionado a la persona más adecuada.	1	2	3	4	5
3.12. Ha seleccionado según los rasgos y habilidades generales para cumplir diversas funciones.	1	2	3	4	5
3.13. Ha seleccionado según los requerimientos específicos del puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
3.14. Ha proporcionado programas de formación continua.	1	2	3	4	5
3.15. Ha invertido tiempo y dinero suficiente en formación.	1	2	3	4	5
3.16. Ha implementado programas de formación para alcanzar alta calidad en el trabajo.	1	2	3	4	5
3.17. Ha ofrecido amplia formación, sin limitarse solo a la formación de habilidades.	1	2	3	4	5

Desempeño 2020

- En comparación con otras empresas rivales en su industria ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en 2020?, donde 1 equivale a “mucho peor”, y 5 a “mucho mejor”.

Desempeño 2020					
4.1. marketing	1	2	3	4	5
4.2. crecimiento en ventas	1	2	3	4	5
4.3. rentabilidad	1	2	3	4	5
4.4. cuota de mercado	1	2	3	4	5

5. Número de empleados de la empresa

a. _____

6. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa?

a. _____ Años

7. Sexo del gerente

a. Hombre

b. Mujer

8. Último nivel académico terminado del gerente:

a. Estudios básicos

b. Bachillerato

c. Técnico, tecnológico

d. Pregrado

e. Especialización

f. Maestría

g. Doctorado, posdoctorado.

Muchas gracias por contribuir con su respuesta y valioso tiempo. Para nosotros es muy importante compartir los resultados globales de esta investigación con el ánimo de aportar en la gestión de su empresa. Si está de acuerdo, por favor indíquenos la siguiente información:

- Nombre de la empresa:
- Correo electrónico donde desea recibir los resultados: