



Jericó, Antioquia

*La importancia de la
gestión humana en algunas
empresas comerciales de Pereira.*

SÍNTESIS⁵

La Gestión Humana está fuertemente condicionada por factores externos derivados del temor por el retorno a prácticas degradantes, la presión de grupos internacionales y el aumento de la conciencia social de algunos empresarios, lo que ha generado un movimiento de buenas prácticas laborales expresadas en códigos de conducta exigidos por organismos y empresas multinacionales, dirigidos a erradicar las que afectan las capacidades y condiciones del ser humano en el ambiente laboral.

La adecuada gestión del talento humano sirve para estimular el clima creativo e innovador en las empresas, clave para alinear estratégicamente las organizaciones y hacerlas más competitivas en el marco de una economía globalizada que exige buenas prácticas de Gestión Humana.

En este artículo se presenta la relación entre la estrategia y las prácticas de Gestión humana de algunas empresas comerciales de la ciudad de Pereira, con base en lo que la OIT considera como buenas prácticas.

DESCRIPTORES: Gestión Humana, buenas prácticas, estrategia, empresas Pereira.

Clasificación JEL: M12; M14; M10

ABSTRACT

Human management is strongly influenced by international pressure and increasing social awareness. These factors have created the emergence of good labor practices included in codes of behaviour established by multinational enterprises and international organizations. These codes seek to suppress those actions that impair workers' conditions within the corporate environment.

Adequate human management enhances companies' innovation, a key element that allows them to better compete in local and global markets.

This article presents the relationship between strategies and practices in human management in some companies based in Pereira, and in light of the good practices that have been set forth by the International Labor Organization in this domain.

DESCRIPTORS: Human Management, Best Practices, Strategy.

JEL Classification : M12; M14; M10

⁵ *La investigación trata sobre los aportes del subsector comercio al desarrollo de Pereira y Dosquebradas, desde las perspectivas económica, histórica, de políticas públicas y de gestión. En cada componente se articulan trabajos de grado realizados por estudiantes para optar su título de administradores de empresas, con el acompañamiento de los docentes del grupo de investigación Desarrollo Empresarial, que se encuentra clasificado como C en COLCIENCIAS. En este caso, el grupo de trabajo asumió sólo empresas comerciales de Pereira.*

La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira.



Carolina Gómez González¹
Geselle Andrea Gómez Martínez²
Viviana Gómez Villegas³
Samuel López Castaño⁴

The Importance of Human Management in Pereira's Corporations

Primera versión recibida agosto 26 de 2010; versión final aprobada septiembre 24 de 2010

Para citar este artículo: Gómez González Carolina, Gómez Martínez Geselle Andrea, Gómez Villegas Viviana, López Castaño Samuel. (2010) "La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira." En: Gestión y Región. N.º. 10, (julio-diciembre, 2010); pp. 29-46.

Este artículo es parte de una investigación en curso sobre los aportes del comercio al desarrollo de Pereira desde los componentes económico, histórico de política pública y de gestión empresarial. En este componente de gestión, el proyecto macro identificó algunas empresas del subsector Comercio de Pereira en las que se estudió la aplicación de las buenas prácticas que propone la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y su relación con la estrategia empresarial.

La investigación no abordó las buenas prácticas como el cumplimiento de la legislación colombiana por parte de las empresas, sino que procura conocer inclusive aquellas que superen las obligaciones legales. No se profundizó en la estrategia como tal, porque su foco es verificar si en la formulación estratégica de las empresas estudiadas aparecía de manera explícita una relación con la gestión del talento humano.

Delimitación de los alcances de la investigación

La Gestión Humana está fuertemente condicionada por factores externos derivados del temor por el retorno a prácticas degradantes, la presión de grupos internacionales y el aumento de la conciencia social de algunos empresarios, lo que ha generado un movimiento de buenas prácticas laborales expresadas en códigos de conducta exigidos por organismos y empresas multinacionales, dirigidos a erradicar las que afectan las capacidades y condiciones del ser humano en el ambiente laboral.

Por otro lado, las empresas han cambiado, tanto en su estructura como en sus procesos y actuaciones, buscando la eficiencia de su producción y responder a las expectativas de retorno de la inversión a los capitalistas, lo que podría denominarse condicionantes internos.

En la economía colombiana los crecimientos se califican como moderados, a pesar de la relativa estabilidad después del proceso de apertura de la última década

1 Administradora de empresas.

2 Administradora de empresas.

3 Administradora de empresas.

4 Mg Administración, Profesor ucpr, director del trabajo de grado.

del siglo pasado, que descubrió problemas en la capacidad de las empresas para insertarse en los mercados internacionales, como la falta de aplicación de los últimos avances de la tecnología de gestión para lograr organizaciones que aprendan y utilicen las capacidades y potencialidades de sus empleados en la construcción de una ventaja competitiva sostenida, indispensable para hacer frente a los retos de la globalización.

En el contexto colombiano, las investigaciones sobre el factor humano en las empresas se han hecho sobre fracciones restringidas y delimitadas de la realidad, son independientes y aunque sean comparables, son pocos los autores que lo han hecho. Ruiz (2008) plantea que a pesar del reconocimiento del talento humano como factor estratégico, existen agentes externos que amenazan la estabilidad laboral.

Un aspecto reconocido en discursos gerenciales y que al mismo tiempo coincide con los planteamientos de importantes teóricos del área administrativa, es la significativa importancia de la gestión del talento humano (GTH) en las organizaciones, ya que las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida se han revalorizado adquiriendo preponderancia tanto en la formulación como en la ejecución de la estrategia empresarial.

En el caso colombiano, las investigaciones de Calderón (2008), quien trata la relación entre la gestión humana y el incremento de valor de empresas en Colombia, para todos los sectores económicos; y Calderón, Álvarez y Naranjo (2008) quienes relacionan la estrategia empresarial y la gestión humana de empresas industriales en Colombia, ratifican las hipótesis teóricas sobre la relación entre la calidad de la gente y la expectativa de los resultados y se proponen verificar la correspondencia entre los postulados teóricos y las prácticas de GTH en empresas colombianas.

El problema que se investigó en algunas empresas comerciales de la ciudad de Pereira consiste en la aplicación de buenas prácticas de Gestión Humana, según el modelo de la OIT.

Delimitación del problema y formulación de objetivos.

Para evaluar las consideradas buenas prácticas de gestión humana con base en la OIT y su relación con la estrategia empresarial en algunas de las empresas comerciales de Pereira, se realizó una escogencia no representativa sino teórica (Eisenhardt, 1989, en Martínez, 2006, p. 183) de las empresas de cada subsector según las necesidades del grupo de investigación de Desarrollo Empresarial de la ucpr, cuyos miembros asumen el papel de expertos por sus investigaciones anteriores y el conocimiento del comercio de Pereira, lo cual permitió seleccionar una muestra por conveniencia para un proyecto macro sobre el comercio local.

La investigación partió de la pregunta ¿Cuáles son las buenas prácticas de Gestión Humana (GH), según la Organización Internacional del Trabajo que se emplean actualmente en algunas empresas del subsector comercio de Pereira y su relación con la estrategia empresarial?

De acuerdo con la pregunta anterior, el objetivo general fue determinar cuáles son las buenas prácticas de Gestión Humana (GH), según la Organización Internacional del Trabajo, que se emplean actualmente en algunas empresas del subsector Comercio de Pereira y su relación con la estrategia empresarial. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Indagar sobre los conceptos y aplicaciones de las buenas prácticas de GH.
- Revisar los conceptos teóricos sobre la estrategia, el capital humano y la GH.
- Investigar las relaciones entre GH y estrategia de Empresas Comerciales de Pereira.

Caracterización de la investigación

La investigación es cuantitativa porque apela al contraste entre unos postulados teóricos (Martínez, 2006) y la actuación de unas empresas para deducir si la matriz conceptual (buenas prácticas de GH, según la OIT) se cumple, lo que caracteriza un estudio con predominio deductivo (Aktouf, 2001, p. 35). Como se conoce poco sobre las buenas prácticas de gestión humana en el subsector comercio, adquiere carácter de exploratoria (Yuni y Urbano, 2003, pp. 179-180), de un primer acercamiento de la teoría al objeto de estudio (Martínez, 2006, p. 171) y es descriptiva por cuanto caracteriza rasgos generales de las empresas comerciales en estudio; explica lo que es (Tamayo, 1999), en este caso, las buenas prácticas identificadas a partir de una relación teórica que «caracteriza de antemano» (Yuni, J. y Urbano C, 2003, pp. 179, 180) la importancia de tales prácticas de GH para las organizaciones.

“(…) la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría)” (Martínez, 2006, p. 173)

Si bien el método utilizado tiene elementos comunes con el estudio de caso, por cuanto no pretende generalizaciones y estudia una pequeña muestra, no llega hasta la comprensión de las causas por las cuales las empresas comerciales estudiadas adoptan o no las buenas prácticas de GH promovidas por la OIT. Como “el estudio de casos ofrece sus mejores resultados en la generación de teorías” (Martínez, 2006, p. 171), esta investigación no se consideraría como tal, así comparta algunos elementos.

La *unidad de observación* fueron algunas de las consideradas por la OIT “buenas prácticas” de empresas comerciales representativas de la ciudad de Pereira. La *unidad de análisis* fue el Departamento de Gestión Humana o quien hiciera sus veces, estudiada mediante la técnica de entrevista. Igualmente, se acudió a fuentes secundarias como libros, revistas y documentos digitales.

La información se recogió mediante entrevistas a personal directivo y su validación se hizo por triangulación (Martínez, 2006, p. 182) con observación y estudio documental, tal como se recomienda para estudios no experimentales (p. 177). Con el marco teórico se hizo el proceso de operacionalización y luego se transcribieron las entrevistas y parcialmente los documentos, en los asuntos pertinentes, para concluir con el análisis global frente a la teoría (p. 176). En tal sentido, hay validez de constructos por cuanto el proceso de operacionalizar “implica relacionar un instrumento de medición con un marco teórico general para determinar si el instrumento está ligado a los conceptos y a las consideraciones teóricas” (Namakforoosh, 2003, p. 232).

El instrumento utilizado fue la guía de entrevista compuesta por 33 preguntas. En la primera parte se indagó por las generalidades del entrevistado y de la empresa (nombre, cargo, experiencia, trayectoria comercial, número de empleados y distribución por género); en la segunda parte se indagó sobre la formulación estratégica y las percepciones de los entrevistados sobre el recurso humano; y en la tercera parte se preguntó sobre cada una de las buenas prácticas que la OIT recomienda para la GH.

Marco teórico

El recurso humano es un factor crítico para el éxito organizacional y es difícil de manejar por el carácter complejo del hombre en el trabajo, sea desde el punto de vista de los costos de mano de obra, de las calificaciones, de la motivación, de los comportamientos o de la cultura (Guerin, 1992 p. 1).

Algunos empresarios consideran que primero están las personas, en segundo lugar los clientes y en tercer lugar los accionistas (Branson en Pfeffer, 1998, p. 281) y se afirma que las fuentes tradicionales de ventaja competitiva son fácilmente imitables o sustituidas por otras (Sánchez, 1997). Por tanto, “si las empresas consideraran verdaderamente a las personas como valiosos activos estratégicos, los directivos advertirían que una fuerza laboral competente y consagrada constituiría un requisito previo para el éxito” (Davenport, 2000, p. 23). A la par con la producción, el mercadeo y las finanzas, la administración de personal ha llegado a ser una función importante dentro de la organización (Alpander, 1985; Calderón, Álvarez, y Naranjo, 2008).

La organización es una estructura donde prevalecen las relaciones sociales (Garrido, 2006, p. 128), fundamentales para lograr los objetivos y que sus miembros actúen como red para consolidar la tendencia permanente al incremento de la productividad (Castells, 1999), a veces descuidando otras facetas de la persona como su dignidad y sus derechos cuando sólo se le ha contratado por el aporte de energía, habilidades, conocimientos y otros recursos, de acuerdo con los diversos significados de la relación laboral y del trabajo, según los períodos históricos (Edwards, en De La Garza, 1986, p. 17).

El principal aporte de los trabajadores a las empresas está dado por el capital Humano, definido de diferentes formas, como la planteada por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico: “El capital humano es el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica (Calderón y Castaño 2005, p. 401). “Las personas no constituyen costes, factores de producción ni bienes. Son inversores en un negocio, que pagan con capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión” (Davenport, 2000, p. 12).

Para que el capital humano logre demostrar su importancia, Davenport (2000) plantea la necesidad de la medición partiendo de un sistema de elementos como su vinculación con la estrategia, contratación de inversiones de capital humano, contexto para el rendimiento, construcción de capital humano y la retención de inversores. El conocimiento es el activo más importante de las organizaciones y propio de los recursos humanos, que nuevamente se consideran indispensables para su crecimiento y productividad. En esta línea, han surgido modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y que pretenden valorar la importancia de la información y del conocimiento, facilitar el aprendizaje en las organizaciones y valorar la aportación de las personas. (Sánchez, 1997, p. 163; Garrido, 2006).

Otro activo intangible es el capital social (Kliksberg, 2001), considerado la variable que mide la colaboración social entre grupos de un colectivo humano, y como se usan individualmente las oportunidades surgidas de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. (Putnam y Coleman, 1993, en Kliksberg, 2001.). En la base del capital social esta el capital humano e intelectual.

Hamel (en Garrido, 2006, p. 41), plantea que el proceso empresarial es resultado de la elección estratégica, mientras Pfeffer (1998) explica que “una estrategia basada en las personas puede proporcionar una fuerza organizativa que, a su vez, puede crear oportunidades de lograr beneficios” (1998, p. 290).

La teoría de comportamiento, postula que la efectividad en la implementación de una estrategia determinada depende en gran medida de la conducta de los

empleados, por lo tanto, la organización debería adoptar prácticas de recursos humanos que estimulen un comportamiento de los empleados consistente o armonioso con la estrategia empresarial (Grant, en García, 1996).

Según Pfeffer (1998), es importante reconocer que una correcta gestión de personal no es la única base para alcanzar el éxito competitivo, pero bajo ciertas condiciones, la efectiva gestión de personal es importante en la comprensión de las variaciones en los resultados empresariales.

El modelo de buenas prácticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La OIT es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo:

“La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está consagrada a la promoción de oportunidades de trabajo decente y productivo para mujeres y hombres, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. Sus objetivos principales son promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de empleo dignas, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar temas relacionados con el trabajo” (OIT, 2010).

Esta investigación se basa en lo que la OIT denomina buenas prácticas laborales, tomando en cuenta sólo aquellas que aplican o son relevantes para el subsector comercio: libertad sindical, eliminación del trabajo infantil y protección de los niños y los menores, igualdad de oportunidades y de trato, orientación y formación profesionales, seguridad del empleo, salarios, horarios de trabajo, seguridad y salud en el trabajo y seguridad social. No se consideran normas dirigidas a industrias como la minería y para oficios o riesgos no relacionados con lo que usualmente realiza un trabajador de almacén o bodega.

El comercio

El comercio es subsector del sector terciario o de servicios y se puede definir como “Intercambio de bienes entre individuos o grupos. Término utilizado tanto para designar la actividad de comprar, vender y/o permutar mercancías para la obtención de un beneficio, como para designar el lugar o establecimiento donde esta actividad se lleva a cabo” (Gran Enciclopedia de la Economía, 2010)

El comercio en la región

Una noticia publicada en el Diario del Otún (2009), reportó para Risaralda un bajo crecimiento económico, ya que durante la presentación del informe de

coyuntura económica socializado por la Cámara de Comercio de Pereira, se reveló que en el 2008 el Producto Interno Bruto (PIB) en Risaralda creció 2,2 por ciento, cifra menor en 5,5 puntos respecto al año 2007. De otra parte, “Si se piensa que Pereira es sobre todo comercio, esta tendencia a la baja es muy preocupante para la economía local” (El Tiempo. 2008), lo que corrobora la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), al considerar que este sector se desaceleró, ya que el 34% de los comerciantes de Pereira reportaron disminución en las ventas durante un bimestre que marcó el porcentaje más bajo en 58 meses y una visión poco optimista del inmediato futuro.

Los resultados económicos en el corto plazo de Risaralda y Pereira han cambiado su tendencia, consecuente con la volatilidad de las variables de tipo *macro* y *micro*. Esta situación trae como consecuencia, menores posibilidades de empleo para una parte de la oferta laboral, condicionando el desempeño de la actividad económica en su conjunto (Sandoval, 2008, p. 3).

Resultados de la investigación

Para la realización de la investigación se seleccionaron algunas empresas comerciales de Pereira que pudieran ser comparables, diferenciadas por número de empleados y su tradición en el mercado, en los siguientes subsectores: Misceláneos, Supermercados, Ferreterías y Construcción, como se muestra en la tabla 1.

Actividad comercial	Empresa estudiada	Características
Almacenes tradicionales	Almacén Caimán Cocina S.A	12 años de servicio, 10 empleados
	Almacén Cartagena	56 años de servicio, 7 empleados
Distribuidor de misceláneos para el hogar	Comercializadora Santander S.A.	60 años de servicio, 130 empleados directos y 70 temporales.
Supermercados	Olímpica	24 años de servicio, 47 empleados directos
	Supermercado la 29	24 años de servicio, 26 empleados
Ferretería y materiales de construcción	Disferco	2 años de servicio, 11 empleados
	Sumatec S.A	55 años de servicio, 20 empleados

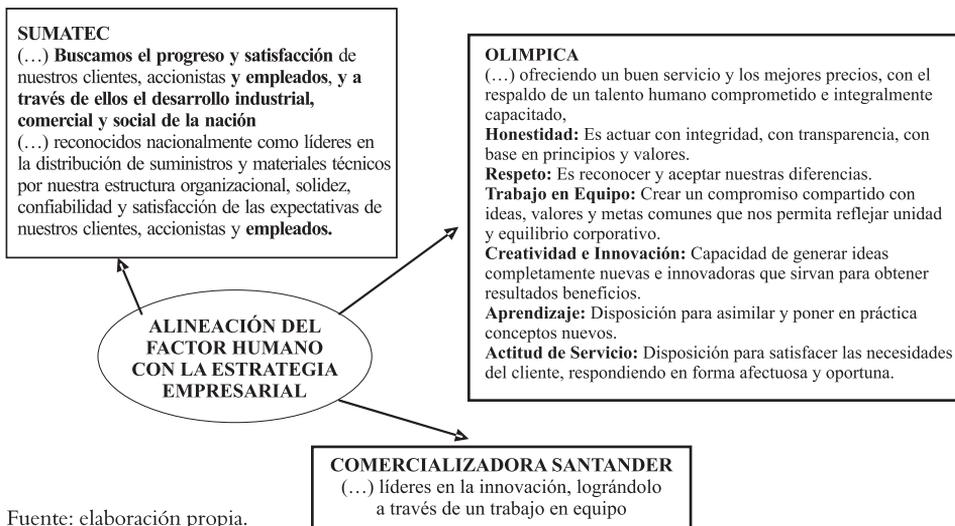
La gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira

Se destaca que el componente estratégico sólo se presenta en las empresas con mayor número de empleados de cada subsector: Olímpica, Sumatec y

Comercializadora Santander que tienen formulada su Misión, Visión, Políticas de Calidad, Principios y Valores. Las empresas con menos empleados comparadas con las anteriores, dejan ver que su trayectoria en el mercado y su tradición en la ciudad no se han visto determinadas por un pensamiento estratégico, sino por una respuesta adaptativa al medio, como es el caso del Almacén Cartagena, que tiene 56 años en el mercado local.

Para la evaluación de la alineación del factor humano con la estrategia empresarial, se tomaron como referencias las empresas que poseen su direccionamiento estratégico escrito. Los resultados se resumen en el gráfico 1.

Gráfico 1: Alineación estratégica del factor humano.



Fuente: elaboración propia.

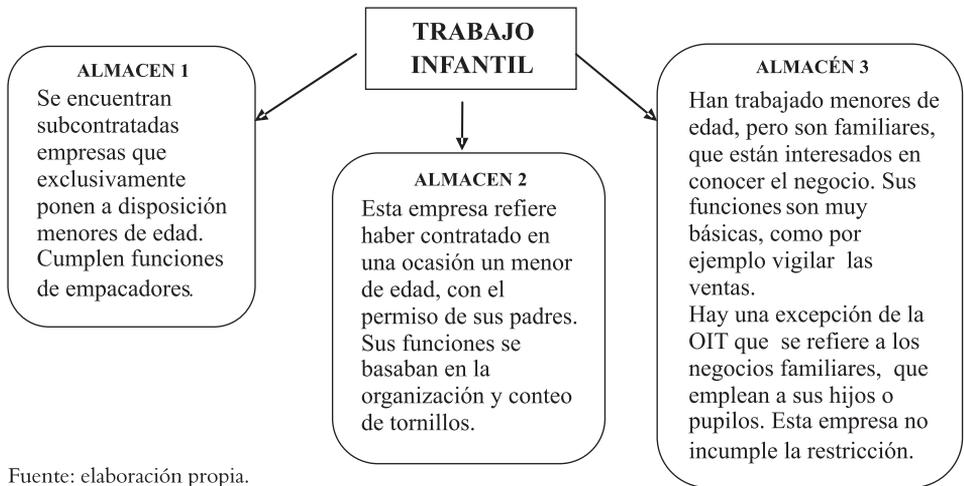
Se evidencia que la empresa que tiene más alineado su personal con la estrategia organizacional es Olímpica, porque se encuentra tanto en su misión como en sus principios y valores, lo que indicaría la importancia que tiene el factor humano para esta organización. Por otra parte, la empresa que ofrece mayores beneficios y participación a la gestión humana es la comercializadora Santander, aunque esto no se encuentre directamente reflejado en su direccionamiento estratégico.

En el momento de entrevistar a los directivos de las empresas se les preguntó si consideraban al factor humano como clave de éxito y las respuestas fueron afirmativas, pero al continuar con las indagaciones se verificó que hay incoherencias entre lo dicho y las prácticas, ya que las empresas pequeñas sólo ven el empleado como factor clave para aumentar sus ventas y productividad, pero no invierten en ellos.

Según las buenas prácticas de la OIT, en referencia a la Libertad sindical, negociación colectiva y relaciones de trabajo, sólo hay una empresa de las estudiadas donde existe actualmente sindicato. Con este resultado y por las evidencias obtenidas se deduce que posiblemente los sindicatos se crean en las empresas con mayor número de empleados, pero actualmente se encuentran muy reacias a que se posibilite la creación de grupos sindicales, inclusive una de ellas no permite actividades de integración de sus empleados.

El trabajo infantil, se encontró en tres empresas, con las características que se detallan en el gráfico 2.

Gráfico 2: trabajo infantil en algunas empresas comerciales de Pereira.



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la igualdad de oportunidades, en las empresas indagadas se demostró que aún se conserva discriminación referida al género de las personas, ya que predomina el sexo masculino, con excepción de la comercializadora Santander, donde predomina el género femenino en la sección administrativa.

En cuanto a la orientación y formación profesionales, el apoyo que brindan las empresas a la educación de los empleados se basa exclusivamente en las facilidades de horario para que los interesados puedan estudiar, ya que los préstamos se brindan por medio de los fondos de Empleados, aunque en algunas empresas no se ha presentado ningún caso de empleados que estudien.

En ninguna empresa se brinda apoyo financiero para la educación de los empleados, por tanto se recomienda la participación del Gobierno y de las Empresas para erradicar el desempleo y la pobreza, como lo refiere la OIT. Se destaca entonces que el capital intelectual de las personas que laboran en las

empresas comerciales estudiadas, es básico, lo cual imposibilita su actualización y la difusión de nuevos conocimientos que favorezcan la productividad en el área de trabajo.

En relación con la jornada de trabajo, tres de las siete empresas estudiadas manejan un horario regular de lunes a viernes de 8am a 12pm y de 2pm a 6pm y los sábados de 8am a 12pm. Las restantes tienen horario extendido y en una se constató exceso de trabajo hasta después de las 6 de la tarde, con lo cual incumple el horario recomendado por la OIT.

Sólo en dos almacenes tienen empleados subcontratados por medio de una cooperativa. En cuanto a las empresas que manejan empleados temporales, manifiestan que tienen los beneficios de ley en las mismas condiciones de los vinculados directamente. De acuerdo con la seguridad y salud en el trabajo, referida por la OIT, se encontró que las empresas suministran la dotación legal de ropas o equipos a sus empleados, según el tipo de labores que cumplen. El estudio no halló diferencias significativas. Las ARP son las encargadas de la capacitación en seguridad e higiene en el lugar de trabajo. Se logró descubrir que las condiciones de trabajo en los establecimientos se diferencian por su nivel o cantidad de empleados, ya que mientras mayor es el número, mejores condiciones se brindan.

En cuanto a las condiciones de prevención de accidentes, todas las empresas poseen botiquín de primeros auxilios, para cumplir un requisito legal pero no se indagó sobre su manejo ni los conocimientos en salud y prevención. Los entrevistados dicen tener a sus empleados, tanto fijos como temporales, afiliados a la Seguridad Social para cumplir un requisito legal. Aunque esta condición no se verificó, se asume que las respuestas de los entrevistados son veraces.

Los programas de salud Ocupacional, así como la capacitación, son realizados directamente por las ARP y el cumplimiento se hace acorde con las disposiciones legales. Estos resultados no se consideran determinantes para verificar si hay o no cumplimiento de las buenas prácticas de la OIT.

Sobre las prestaciones extralegales, sólo una empresa concede a sus trabajadores bonos para comprar ropa. Las demás se refieren a las bonificaciones por ventas e incentivos monetarios como aportes extralegales, pero se pueden asimilar como componentes de los incentivos por ventas. En todas las empresas manifestaron que no existen factores internos o externos que afectan el pago de los salarios a los empleados en las fechas establecidas, ya que consideran que es una prioridad.

Una de las empresas ha realizado un cambio significativo en los últimos cinco años porque ha reflexionado acerca de la importancia de la gestión humana para

el desempeño y funcionamiento de la organización. De acuerdo con lo anterior, creó el Departamento de Recursos Humanos para apoyar y dar valor al factor humano como clave de éxito en la estrategia empresarial.

CONCLUSIONES

Con base a la revisión teórica se encontró que varios autores concluyen que la relación entre el capital humano, la gestión humana y la estrategia son muy importantes para obtener una ventaja competitiva duradera. Algunos autores hacen referencia a que los recursos humanos se deben tomar como un factor estratégico en las organizaciones por el papel tan relevante que juegan en la puesta en marcha de las estrategias y como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Según las buenas prácticas planteadas por la OIT, se recomendaría disminuir al máximo el trabajo infantil, pero dada la problemática social del país, el trabajo de los menores se ha convertido en una gran posibilidad para adelantar sus estudios, y en algunos casos es un factor que pesa mucho en la economía familiar. Por acotación de la investigación no se establecieron las condiciones en que trabajan los menores, de manera que pudiera hacerse un juicio sobre la conveniencia de este tipo de trabajo.

Las buenas prácticas para el sector según la OIT, no se cumplen en su totalidad en las empresas comerciales estudiadas debido a la falta de interés por ampliar su cumplimiento..

Se destaca principalmente que el componente estratégico en relación con la gestión del talento humano solo predomina en las empresas con mayor número de empleados de los subsectores estudiados. Se notó que este tipo de empresas están diferenciadas por una planeación estratégica más clara, ya que su componente estratégico tiene explícitos la Misión, Visión, políticas de calidad, principios y valores. Sin embargo, la relación que existe entre GH y la estrategia de las empresas comerciales que se estudiaron en Pereira, no se ve muy reflejada en su funcionamiento, pues, aunque el factor humano se tiene en cuenta y es importante para el alcance de las metas institucionales, se evidencia que la relación con las estrategias es precaria en las empresas que la tienen formulada, y en otras no existe.

Al indagar en algunas empresas comerciales sobre los conceptos y aplicaciones de las buenas prácticas de Gestión Humana se evidencio, que aunque reconocen el recurso humano como factor clave de éxito, no es lo suficientemente relevante como para que influya en las decisiones. Por lo anterior se pudo concluir que en la mayoría de las empresas entrevistadas el capital humano no representa un factor estratégico.

Sólo las grandes empresas estudiadas han empezado a ver la importancia del talento humano en la organización, por tanto, cuentan con un departamento o área de recursos humanos que establece prácticas para mejorar el desempeño y bienestar del personal. Aún así se debe trabajar más acerca de la buena gestión del talento humano como elemento diferenciador, factor clave de éxito y propiciador de ventajas competitivas.

De acuerdo con evidencias obtenidas, se concluye que las empresas que hicieron parte de la investigación están muy reacias a que se creen sindicatos.

En las empresas indagadas se demostró que aún se conserva una discriminación referida al género de las personas, ya que predomina el masculino, excepto en sección administrativa de una Comercializadora donde predominan las mujeres, pero todavía se encuentra exclusión al comparar con las demás empresas.

Se concluye que las condiciones de trabajo en los establecimientos se diferencian por su nivel o cantidad de empleados ya que mientras mayor número, mejores condiciones se brindan con instalaciones sanitarias adecuadas y exclusivas para ellos. También la iluminación y ventilación en empresas con más empleados es mejor, en comparación con otras que son lugares muy oscuros y poco ventilados, que contravienen lo que se refiere a un espacio óptimo de trabajo como lo refiere la OIT.

Todas las empresas tienen a sus empleados afiliados a la Seguridad Social tanto fijos como temporales, para cumplir un requisito legal. Los programas de Salud Ocupacional, así como la capacitación, son realizados directamente por las ARP y el cumplimiento se hace de igual manera en apego a las disposiciones legales. Estos resultados no se consideran determinantes para verificar si hay o no cumplimiento de las buenas prácticas de la OIT.

A partir de la entrevista se encontró que aunque una empresa posee mejor alineación de la formulación estratégica con la GH, y su proceso está formulado por escrito, no se realiza en la práctica, caso contrario a lo que sucede con otra que brinda mejores alternativas y bienestar a su personal, sin hacer explícita la alineación su personal con el direccionamiento estratégico.

Lo que se encontró en la literatura administrativa es que el área de GH debe trabajar más en el sistema de competencias, sin dejar de lado la importancia en el manejo de aspectos como: capital intelectual, capacidad organizadora, sistemas de trabajo de alto rendimiento, gestión por procesos, gestión basada en el valor, asignación de tareas, participación, productividad y cambio cultural.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Universidad del Valle.

Alpander, G (1985). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Bogotá: Norma.

Álvarez, C. (2006). *Asociación de las prácticas de gerencia de recursos humanos con la estrategia empresarial: un análisis de las grandes empresas del sector industrial colombiano*. Universidad Nacional. Tesis de grado.

Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor de empresas colombiana*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Calderón, G. Álvarez, C. y Naranjo, J. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Calderón, G. Castaño, G. (compiladores) (2005). *Investigación en administración en América Latina. Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia,

Calderón, G. y Álvarez, C. (2006). "Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas". *Revista Universidad EAFIT*, 42, 142, 26-45.

Calderón, G: Naranjo J, y Álvarez, C. (2006). *Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Revista Estudios Gerenciales v23, 103, p 29-64. Cali: Universidad ICESI.

Cámara de Comercio de Pereira (2008). Los nuevos empresarios y los existentes consolidan el acervo empresarial de la ciudad, así lo revelan las cifras de inversión neta (en línea). Disponible en:

http://www.camarapereira.org.co/pge/dominios/ccp/upload/contents/File/julio_4.pdf. Consultado en noviembre de 2008.

Cámara de Comercio de Pereira (2008). Alcaldía de Pereira y Secretaria de Planeación: Pereira y Risaralda. Coyuntura económica. Segundo trimestre de 2008 (en línea). Disponible en:

<http://74.125.47.132/search?q=cache:96J8nnvR0TYJ:www.camarapereira.com/pge/dominios/ccp/upload/contents/files/COYUNTURA%2520II-> Consultado en octubre de 2008.

Cámara de Comercio de Pereira (2008). Centro de estudios e investigaciones socioeconómicas: Pereira y Risaralda, coyuntura económica segundo trimestre de 2008. Disponible en:

<http://www.camarapereira.com/pge/dominios/ccp/upload/contents/files/COYUNTURA%20II-08.pdf> (en línea). Consultado en agosto de 2009.

Castells, M. (1999) *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: la sociedad en red*. México: Siglo veintiuno.

Comercializadora Santander S.A. (2010) Misión-Visión (2010) (en línea). Disponible en <http://www.comersantander.com/www/Co/MisionVision.php> Consultado en septiembre 2008.

Davenport, T. (2000). *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe.

De la Garza, E. (2002). *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.

Diario del Otún (2009). Risaralda reportó bajo crecimiento económico. (en línea) disponible en:

<http://www.eldiario.com.co/seccion/ECONOMICA/risaralda-report-bajo-crecimiento-econ-mico090423.html>. Octubre 29 del 2009 (Pereira). Consultado en noviembre de 2009.

El Tiempo (2008). Comercio de Pereira comenzó a sentir crisis económicas de España y Estados Unidos (en línea). Disponible en:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4136119#>. 1 de Mayo del 2008. Consultado en agosto de 2008.

El Tiempo (2008). El comercio no deja de crecer en el eje (en línea). Disponible en: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/datosotroasciud_m2/datotr_eje/archivoejecafetero/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDIM2-3620351.html. 2007. Consultado en agosto de 2008.

García, A. Los trabajadores, un capital intangible a integrar la gestión medioambiental (1996). Universidad Barcelona. (en línea) Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1292599>). Consultado en septiembre del 2008.

Garrido, S. (2006) *Dirección Estratégica*. 2 ed. Madrid: McGraw Hill.

Gran Enciclopedia de la Economía (2010) Comercio (en línea). disponible en <http://www.economia48.com/spa/d/comercio/comercio.htm> Consultado en Septiembre de 2010.

Grupo de Investigación Desarrollo Empresarial (ucpr) (2008). Línea de énfasis “Desarrollo empresarial y Gestión del Talento Humano. Pereira: ucpr (inédito).

Guerin, G. (1992) *Planeación estratégica de los recursos humanos*. Bogotá: legis. 1992.
Jefferson, T (2009). *Sectores económicos* (en línea) disponible en: <http://www.slideshare.net/venus1087/sectores-economicos-1594808>. Consultado en octubre de 2009.

Kliksberg, B. (2001). *Capital social*. Caracas: Panapo (en línea). Disponible en: <http://www.ucla.edu/ve/dac/investigaci%F3n/compendium8/capital.htm>. Consultado en agosto de 2008.

Martínez, P (2006) El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. En: *Revista pensamiento & gestión*. Uninorte, 20 (Julio de 2006): p. 165 – 193, (en línea). Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf, consultada en Julio de 2010.

Namakforoosh, M. (2003) *Metodología de la investigación*. (2 ed) México: Limusa.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010) *Acerca de la OIT* (en línea). Disponible en: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang-es/index.htm. Consultado en agosto de 2009.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Normas internacionales del trabajo por tema*. Disponible en: <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/subjectS.htm>
Olímpica (2009). *Novedades*. (en línea). Disponible en: <http://www.olimpica.com.co/lonuevo.asp?cnsntc=65>. 2009. Consultado en agosto de 2009.

Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: Como diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*, Barcelona: Gestión 2000.

Ruiz, L., Montoya, J., Galvis, A., Arias, A. y López, S. (2008) *Aportes del comercio de Pereira, Manizales y Armenia al desarrollo del Eje Cafetero desde perspectivas históricas y contemporáneas*. UCPR, Centro de Investigaciones, Documento inédito. Pereira.

Sánchez, C (1997). *Dirección estratégica de recursos humanos: fundamentos para la dirección estratégica de recursos humanos, estrategia de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa, estrategia de recursos humanos en empresas grandes*. Barcelona: Gestión 2000.

Sandoval, L. (2008). Centro de estudios e investigaciones socioeconómicas de la Cámara de Comercio de Pereira. "Pereira y Risaralda Coyuntura económica Segundo trimestre del 2008". Consultado en octubre del 2008.

Tamayo, M. (1999). *La investigación*. Bogotá: ICFES.

Yuni, J. y Urbano, C. (2003). *Técnicas para investigar*. Buenos Aires: Brujas.