



**Prácticas de Gestión Humana que Mejoran la Capacidad: Un Aporte desde el
Aprovisionamiento y la Formación de los Trabajadores de una Empresa Familiar del
Sector Agropecuario**

Nayive Tatiana Guevara Canchala

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Manizales, Colombia

2023

**Prácticas de Gestión Humana que Mejoran la Capacidad: Un Aporte desde el
Aprovisionamiento y la Formación de los Trabajadores de una Empresa Familiar del
Sector Agropecuario**

Nayive Tatiana Guevara Canchala

Tesis presentada como requisito para optar el título de:

Magister en Gerencia del Talento Humano

Directores: Andrés Alberto Osorio Londoño

Marleny Cardona Acevedo

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Manizales, Colombia

2023

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por las bendiciones que recibo cada día; a mi familia por su apoyo incondicional en el transcurso de este camino de aprendizajes; a la Universidad de Manizales por brindarme la flexibilidad académica para la adquisición de conocimientos y finalmente al profesor Andrés Alberto Osorio por su orientación y constancia en la construcción de la presente tesis.

Nayive Tatiana Guevara Canchala

Resumen

Esta investigación tuvo por objetivo diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario. En respuesta a las demandas competitivas de la globalización. Se adoptó el modelo AMO (Dasí et al., 2020) para examinar la relación entre prácticas de recursos humanos y rendimiento. Mediante un enfoque de estudio de caso cualitativo, recolectando información mediante entrevistas semiestructuradas analizadas en el programa estadístico Atlas. Se evidencio que implementar prácticas basadas en la capacidad ayuda a lograr los objetivos estratégicos.

Dichas prácticas generan procesos sólidos y estructurados, que impulsan el crecimiento, competitividad y sostenibilidad en el entorno. Además, se identificaron y formularon prácticas específicas para fortalecer la retención del talento y la adaptabilidad de la empresa en el mercado. Se enfatiza en la adopción de prácticas de gestión humana centradas en la capacidad, en empresas familiares del sector, porque contribuyen a optimizar el rendimiento de los trabajadores y a enfrentar los desafíos actuales. Estas influyen significativamente en el desarrollo de estrategias efectivas de gestión de recursos humanos en contextos similares.

Palabras clave: práctica de gestión humana, modelo AMO, capacidad, empresas familiares, entrevista.

Contenido

Introducción	7
Capítulo 1: Planteamiento del Problema	12
1.1 Descripción del problema de investigación	12
1.2. Formulación de la pregunta de investigación	17
13.1 Objetivo General	17
13.2 Objetivo Específicos	17
2.1 Teoría de Recursos y Capacidades (Resource Based View of the Firm-RBV-: aplicación a las prácticas de gestión humana	18
2.2 El Modelo AMO (Abilities-Motivation-Opportunity)	19
2.2.1 Las prácticas de recursos humanos que mejorar la capacidad.....	21
2.2.2 Las prácticas de recursos humanos que mejoran la motivación.....	21
2.2.3 Las prácticas de recursos humanos que mejoran las oportunidades	22
2.3 Las prácticas de recursos humanos que mejorar la capacidad en Pymes.....	22
2.4 Empresa Familiar	32
Capítulo 3: Metodología	36
3.1 Introducción	36
3.2 Alcance de Investigación.....	36
3.3 Enfoque de Investigación.....	37
3.4 Estrategia de Investigación.....	37
3.5 Técnicas y Procedimientos	38
3.6 Horizonte del Tiempo	40
3.7 Descripción del caso de estudio	40
3.8 Procedimiento y análisis de datos	41
Capítulo 4: Resultados.....	41
4.1 Prácticas procesos de reclutamiento.....	44
4.2 Prácticas procesos de selección	49
4.3 Prácticas procesos de formación y desarrollo	51
Capítulo 5: Discusión	57
Referencias	65
Anexo 1	74
Anexo 2	76
Anexo 3	78

Tablas

Tabla 1. Ejemplo de las expectativas frente al perfil de cargo Gerente	48
---	-----------

Figuras

Figura 1. Interacción de la selección y otros sistemas de GRH	28
Figura 2. Pasos en el desarrollo de un programa de selección	29
Figura 3. Etapas de la metodología de investigación	36
Figura 4. Red subcategorías prácticas de gestión humana	43
Figura 5. Expectativas formación académica	51
Figura 6. Necesidades de formación y desarrollo	54
Figura 7. Proyección mapa de conocimientos	56

Introducción

En el contexto de la globalización y la volatilidad de los entornos empresariales, las empresas se enfrentan a la necesidad de adaptarse a la crisis mundial en curso. Especialmente, las PYMES, que constituyen la base del tejido empresarial y desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo y riqueza, se ven sometidas a demandas competitivas cada vez más exigentes. En consecuencia, resulta crucial que estas empresas comiencen a implementar prácticas de gestión humana efectivas. En este sentido, en los últimos años ha habido diversos debates sobre cómo las prácticas de recursos humanos deben ser utilizadas en las organizaciones, especialmente en las PYMES, con el objetivo de mejorar su eficiencia y productividad (Bano et al., 2022).

En el actual entorno empresarial, las pequeñas y medianas empresas (PYME) desempeñan un papel estratégico y fundamental en la economía global. Numerosos estudios recientes resaltan su importancia como impulsores del empleo, la innovación y el crecimiento económico. Según el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021), las PYME representan más del 90 % de las empresas en la mayoría de los países y contribuyen de manera significativa al empleo general. La OCDE también destaca que estas empresas son una valiosa fuente de emprendimiento y desempeñan un papel crucial en el desarrollo a nivel local y regional. Gracias a su capacidad de adaptación ágil a los cambios del entorno empresarial, las PYME aportan flexibilidad y agilidad al mercado.

Además, investigaciones como la de Fraser et al. (2002), han demostrado que las PYMES destacan por su alto nivel de innovación, siendo capaces de generar nuevas ideas e implementar soluciones creativas en respuesta a las demandas del mercado. Estas empresas también desempeñan un papel crucial en la cadena de suministro, estableciendo estrechas

colaboraciones con grandes empresas y contribuyendo a la construcción de redes comerciales sólidas. En resumen, la importancia de las PYMES radica en su capacidad para generar empleo, impulsar la innovación y fomentar el crecimiento económico, al tiempo que contribuyen a la creación de redes empresariales ágiles y dinámicas.

En este contexto, los sistemas de trabajo de alto rendimiento han adquirido relevancia como una ventaja competitiva, ya que reflejan la implementación de prácticas efectivas de gestión de recursos humanos que mejoran el desempeño de las organizaciones (Jiang et al., 2012). Estas prácticas, según el modelo AMO (Dasí et al., 2020) que se basa en la capacidad, motivación y oportunidad de contribución del individuo, son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Numerosos estudios recientes han demostrado que las PYMES que implementan sólidas prácticas de gestión de personas se benefician en diversos aspectos.

Por ejemplo, la investigación realizada por Aguirre et al. (2021) reveló que la implementación efectiva de procesos de reclutamiento y selección en las PYMES está asociada a la contratación de trabajadores altamente calificados y comprometidos, lo que, a su vez, tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional. Del mismo modo, la investigación realizada por Martínez y Jiménez (2021) reveló que las prácticas de desarrollo del talento en las PYMES, como la capacitación y el desarrollo de habilidades, tienen un impacto positivo en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Esto se traduce en una mejor retención del talento, así como en una mayor adaptabilidad y competitividad en el mercado.

Además, el estudio llevado a cabo por Sanz y Sabater (2021) destaca que las prácticas de gestión del desempeño en las PYMES permiten establecer metas claras, proporcionar retroalimentación continua y reconocer los logros, lo cual promueve un clima laboral positivo y

aumenta el compromiso de los trabajadores. Estas investigaciones resaltan la importancia de las prácticas de gestión de personas en las PYMES, ya que tienen un impacto directo en aspectos clave como la calidad de contratación, el desarrollo de habilidades, la retención de talento y el desempeño organizacional en general.

En este estudio, las prácticas de recursos humanos se dividen en tres categorías principales, siguiendo las contribuciones de Lepak et al. (2006). Las prácticas enfocadas en mejorar la capacidad o competencias incluyen el reclutamiento, la selección y la formación y desarrollo exhaustivo (Al-shahwania, 2020; Bhatti et al., 2020; Blom et al., 2020; Khan et al., 2020; Khoreva y Wechtler, 2018). Estos autores concuerdan en que estas prácticas no solo ayudan a reducir la rotación de personal, sino que también contribuyen a aumentar la productividad, la calidad y mejorar el desempeño en áreas como el servicio, la seguridad y los aspectos financieros (Huselid, 1995).

En el contexto de las Empresas Familiares (EF), se ha identificado una escasez de estudios sobre la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) que tienen lugar en estas organizaciones, las cuales están caracterizadas por una estrecha relación entre la empresa y la familia propietaria. Debido a estas características particulares, el desarrollo de prácticas de GRH en las EF es limitado y se ha investigado de manera insuficiente (Lozano y Sánchez, 2019; Yeder, 2018). Por lo tanto, resulta necesario profundizar en las prácticas de GRH que mejoran la capacidad de las EF, como el reclutamiento de candidatos talentosos, la selección de los mejores y el fortalecimiento de la capacidad a través de la formación y el desarrollo. Estas prácticas permiten a las EF ofrecer productos y servicios innovadores, superando así a su competencia en el mercado (Al-shahwania, 2020; Haque et al., 2021; Yeder, 2018).

En este orden de ideas, la presente investigación se llevó a cabo en Agro-ZooveT, una EF dedicada a la compra y distribución de insumos agropecuarios, que presenta características propias de las EF. Durante el desarrollo de esta investigación, se evidenció la falta de prácticas de Gestión de Recursos Humanos GRH consolidadas, las cuales desempeñan un papel crucial en el crecimiento empresarial y la satisfacción laboral. Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario.

Con el fin de alcanzar el objetivo establecido, se llevó a cabo un estudio de caso que se enmarcó en los principios del paradigma cualitativo y tuvo un enfoque de investigación descriptiva. Para recopilar la información necesaria, se empleó una estrategia basada en entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron realizadas a los directivos clave de la organización. Posteriormente, las entrevistas fueron analizadas utilizando el software estadístico Atlas. Ti, que permitió identificar las redes semánticas representativas en relación con tres categorías específicas: reclutamiento, selección y formación y desarrollo. Estas categorías son consistentes con el aspecto de la capacidad del modelo AMO en el contexto de las prácticas de gestión humana.

En conclusión, este trabajo de investigación se enfocó en el diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario. Dada la actual globalización y la competencia empresarial, es fundamental que las empresas, especialmente las pymes y, en este caso, las empresas familiares del sector agropecuario adopten estrategias efectivas de gestión humana para fortalecer las competencias de sus trabajadores. A través de un reclutamiento y selección adecuados, la formación y el desarrollo continuos, y la implementación de un sistema integral de gestión del

desempeño, se busca garantizar que los trabajadores cuenten con las capacidades, conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el sector agropecuario. Se espera que los resultados de esta investigación proporcionen recomendaciones prácticas y viables para mejorar la capacidad de los trabajadores en las empresas familiares del sector agropecuario, impulsando así su crecimiento, competitividad y sostenibilidad en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

Es importante referir que este documento de tesis de Maestría en Gerencia del Talento Humano está compuesto por cinco capítulos. El primer capítulo presenta el problema de investigación, donde se formula la pregunta guía, se establece el objetivo del estudio y se justifica su relevancia. El segundo capítulo aborda el marco teórico, centrándose en el modelo AMO y su relación con las PYMES. En el tercer capítulo se detalla la metodología del estudio, describiendo su alcance, enfoque, estrategia y técnicas de investigación utilizadas. El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos a través del análisis de la información recopilada. Por último, en el quinto capítulo se discuten los resultados y se presentan las limitaciones del estudio, así como las recomendaciones para investigaciones futuras.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema de investigación

El aprendizaje organizativo desempeña un papel crucial en la creación de valor y en la capacidad de generar innovación en un mercado basado en el conocimiento (Kazmi et al., 2021). De hecho, la acumulación y el uso estratégico de este conocimiento representan uno de los mayores desafíos en el entorno competitivo actual (Kazmi et al., 2021). Frente a estos desafíos dinámicos de la globalización, las organizaciones han reconocido la importancia de explorar y

aprovechar su capital humano para mantener su competitividad y eficacia a mediano y largo plazo (Chen y Chen, 2021).

A partir de lo expuesto, es relevante destacar que en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) se han explorado los sistemas de trabajo de alto rendimiento laboral (Dasí et al., 2020) en mercados altamente competitivos, donde se busca mejorar las habilidades, el compromiso y la productividad de los trabajadores, lo que conduce a un alto desempeño y, en última instancia, al éxito organizacional (Chen y Chen, 2021; Kazmi et al., 2021).

De esta manera, el desempeño laboral está estrechamente relacionado con la capacidad (A: habilidades), la motivación (M: motivación) y las oportunidades de contribución (O: oportunidad de contribución), que conforman el modelo AMO (Dasí et al., 2020). En consecuencia, las prácticas de recursos humanos se dividen en tres categorías principales (Lepak et al., 2006): prácticas para mejorar la capacidad o las competencias (reclutamiento, selección y formación y desarrollo exhaustivo), prácticas para mejorar la motivación (movilidad interna, seguridad en el empleo, evaluaciones orientadas a los resultados y recompensas de incentivos) y prácticas para mejorar las oportunidades de contribución (descripciones claras de los puestos de trabajo).

Desde esta perspectiva, la presente investigación se centrará en la capacidad (A) (Dasí et al., 2020; Lepak et al., 2006). Se reconoce que la habilidad tiene un impacto significativo en el desempeño individual en el contexto de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), ya que refleja la inversión realizada para mejorar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores en la organización, y así alcanzar los objetivos organizacionales (Mahdy y Alhabi, 2021). Estas prácticas se implementan con el objetivo de garantizar que los candidatos sean evaluados de

manera adecuada y que el perfil seleccionado se alinee con las habilidades esperadas según los requisitos del puesto (Mahdy y Alhabi, 2021).

En relación con esta temática, Lievens et al. (2020) han comprobado que las actividades de selección contribuyen al desarrollo de la organización al aumentar los conocimientos, competencias y habilidades de los trabajadores. De esta manera, estas prácticas mejoran la fuerza laboral al atraer personal con niveles más elevados de conocimientos y habilidades relevantes para la organización (Mahdy y Alhabi, 2021). Además, esta práctica tiene el potencial de reducir la rotación, incrementar la productividad y calidad, y mejorar el desempeño en áreas como el servicio, la seguridad y las metas financieras (Huselid, 1995).

Se ha demostrado que las empresas manufactureras que han seleccionado a su personal en función de su nivel educativo y habilidades técnicas han obtenido mejores resultados y han logrado reducir la cantidad de defectos en la fabricación (Lievens et al., 2020). Además, se ha identificado que las prácticas de formación y desarrollo contribuyen a aumentar las posibilidades de adquirir nuevas habilidades, comprender problemas e identificar nuevas perspectivas, así como reclutar y seleccionar a personas que se ajusten al perfil y a las necesidades de la organización (Ni et al., 2021).

De acuerdo con lo planteado, Dasí et al. (2020) han demostrado que la interacción de los factores del modelo AMO depende del contexto de trabajo del equipo, y que la capacidad juega un papel fundamental actuando como un cuello de botella para el desempeño. Por lo tanto, es importante reconocer que varios estudios han encontrado útil la aplicación de la teoría AMO para comprender los desafíos organizacionales relacionados con la implementación de prácticas de recursos humanos, considerando este modelo como una piedra angular para el éxito empresarial (Rondi et al., 2021; Sibian y Ispas, 2021).

En relación con la problemática expuesta, es necesario profundizar en los contextos de las EF, ya que se ha identificado una escasez de estudios sobre la GRH en este ámbito. A pesar de que la aspiración de prosperidad a largo plazo es uno de los rasgos distintivos de las EF, estas pueden verse afectadas por la compleja interacción entre la empresa y la familia (Yeder, 2018). Por lo tanto, es de vital importancia profundizar en la práctica de la GRH en las EF. En cuanto al reclutamiento, se ha concebido como una fuente de reclutamiento no costosa y fácilmente controlable por parte de la empresa. Además, con frecuencia se recurre a fuentes informales de reclutamiento, como familiares y amigos (Lozano y Sánchez, 2019).

En relación con lo planteado, en la fase de selección en las EF, generalmente se basa en la experiencia y está influenciada por la obligación familiar de emplear a parientes (Lozano y Sánchez, 2019; Yeder, 2018). Esto está estrechamente vinculado con la formación y desarrollo, ya que en las EF esta práctica adquiere una importancia inusual debido a los cambios rápidos y frecuentes en los roles y responsabilidades de los trabajadores en este tipo de empresas. A pesar de ello, la formación y desarrollo en las EF es limitada y rara vez se realiza un análisis de necesidades de formación de manera formal. En su lugar, predominan la observación y la corrección del desempeño directamente en el trabajo como sustitutos del proceso formal de formación (Lozano y Sánchez, 2019).

Por lo tanto, es importante considerar que la tendencia de las EF a depender de recursos humanos con fuertes vínculos y baja rotación puede aumentar la cohesión interna y ser considerada una ventaja competitiva, pero también puede generar estancamiento y obstaculizar la innovación. Por lo tanto, es necesario adquirir nuevos conocimientos y habilidades (Rondi et al., 2021). Este aspecto está respaldado por Ni et al. (2021), quienes afirman que cuando el sistema de formación y desarrollo de la organización es integral, los trabajadores se mantienen en la

organización, desarrollan un apego emocional, adoptan comportamientos apropiados y adquieren nuevos conocimientos y habilidades (Haque et al., 2021).

Desde esta perspectiva, la práctica distorsionada de la gestión humana puede tener un impacto negativo en los trabajadores no familiares y generar relaciones laborales adversas (Yeder, 2018). Esto se convierte en un factor crítico para atraer nuevos talentos y mejorar las actitudes y comportamientos de los trabajadores. Esta problemática se ha evidenciado en diversos estudios que se centran en comprender las prácticas de recursos humanos y los beneficios compartidos (Rondi et al., 2021). Por lo tanto, es posible que la gestión de recursos humanos esté mal gestionada en las Empresas Familiares (EF), lo que representa un riesgo empresarial al enfrentar una crisis (Yeder, 2018).

En conclusión, en el contexto de las EF es necesario profundizar en las prácticas de Gestión de Recursos Humanos que mejoran la capacidad de la organización. Esto implica reclutar candidatos talentosos y seleccionar al mejor para integrarlos en la empresa. Además, mejorar la capacidad a través de la formación y el desarrollo permite a la empresa ofrecer productos y servicios innovadores que superen a sus competidores. Asimismo, empoderar a los trabajadores en la toma de decisiones y fomentar la comunicación en los diferentes niveles gerenciales son acciones clave para mejorar las capacidades de la organización (Al-shahwania, 2020; Haque et al., 2021; Yeder, 2018).

Con base en lo expuesto, esta investigación se llevó a cabo en la empresa Agro-ZooveT, una EF con una trayectoria de 17 años dedicada a la compra y distribución de insumos agropecuarios. A través de la aplicación de una batería de riesgo psicosocial, se evidenció la falta de prácticas consolidadas de GTH en la organización. Estas prácticas son fundamentales para impulsar el crecimiento empresarial, mejorar la satisfacción laboral y tener un impacto positivo en

el desempeño individual y organizacional. En base a estos hallazgos, se plantea la necesidad de diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario.

1.2. Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo es el diseño de las prácticas de aprovisionamiento y formación para mejorar la capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario?

1.3 Sistema de Objetivos

13.1 Objetivo General

Diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario.

13.2 Objetivo Específicos

Establecer el diseño de la práctica de reclutamiento en una empresa familiar del sector agropecuario.

Establecer el diseño de la práctica de selección en una empresa familiar del sector agropecuario

Establecer el diseño de la práctica de formación en una empresa familiar del sector agropecuario

81.4 Justificación

A lo largo de los ciclos vitales, los seres humanos se desenvuelven en diversos ámbitos laborales, y el desempeño de los trabajadores se vuelve fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Ante esta realidad, es necesario implementar procesos que fortalezcan el capital humano. Giraldo (2020) sostiene que promover estos procesos genera impactos significativos en la productividad empresarial, la competitividad y la reducción de la rotación de personal. En este

estudio, se plantea el diseño de prácticas de gestión humana específicamente para una EF del sector agropecuario. Además, la aplicación de una batería de riesgo psicosocial en este contexto durante el año 2021 permitió identificar y confirmar la necesidad de consolidar dichos procesos (Muñoz et al., 2020).

Con relación a lo expuesto, se ha identificado un vacío de conocimiento en cuanto a las prácticas de gestión humana específicas para las EF. Esto plantea un desafío tanto para la comunidad científica como para las organizaciones, ya que es fundamental comprender las dinámicas sistemáticas de estas empresas y diseñar prácticas de gestión humana adaptadas a sus características. Cabe destacar que las EF son organizaciones que tienen una presencia constante en la sociedad (Hoon et al., 2019).

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo abordar de manera práctica y concisa la gestión del talento humano en función del Modelo AMO, centrándose específicamente en la capacidad individual. Esta dimensión se enfoca en las habilidades, aprendizajes, actitudes y conocimientos previos que promueven un alto rendimiento laboral. Como afirma Giraldo (2020), "un trabajador capacitado y bien calificado tendrá un mejor desempeño" (p. 34).

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Teoría de Recursos y Capacidades (Resource Based View of the Firm-RBV-: aplicación a las prácticas de gestión humana

Según los principios de la dirección estratégica de las organizaciones, es fundamental realizar un análisis interno y externo de la empresa de insumos agropecuarios. Este análisis no se limita únicamente al entorno de la industria, sino que también se centra en los recursos internos de la empresa, ya que esta posee el potencial necesario para crear una ventaja competitiva. La

Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV) sostiene que existe heterogeneidad en los recursos entre las empresas y que la estrategia empresarial debe basarse en los recursos y capacidades de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno (Barney, 1991). Para que los recursos se conviertan en una fuente de Ventaja Competitiva Sostenida (VCS), deben cumplir con características específicas: escasez, inimitabilidad, irremplazabilidad, y contar con una estructura organizativa de apoyo que permita aprovechar el potencial de dichos recursos (Calderón et al., 2006).

La Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV) proporciona un marco conceptual para comprender cómo los recursos humanos pueden convertirse en una Ventaja Competitiva Sostenida (VCS) para la empresa, así como para mostrar cómo las prácticas de recursos humanos pueden integrarse en la estrategia empresarial. Esta teoría ha sido fundamental en esta investigación, ya que pretende explicar las relaciones entre las prácticas de gestión humana y los aspectos estratégicos de la empresa. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es diseñar prácticas de gestión humana en una EF del sector agropecuario con el fin de mejorar su desempeño.

2.2 El Modelo AMO (Abilities-Motivation-Opportunity)

Los estudios sobre GTH han estado centrados principalmente en las grandes empresas, evaluando sus prácticas y su impacto en el rendimiento empresarial (Huselid y Becker, 2011). Sin embargo, dada la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en el desarrollo económico, especialmente en países en desarrollo, resulta relevante analizar las prácticas de recursos humanos implementadas y su impacto en los resultados en el contexto de estas empresas (Lozano y Sánchez, 2019). A pesar de ello, son escasos los estudios que abordan esta temática en el contexto de las PYME. Esto genera una importante brecha en la investigación sobre recursos humanos y su influencia en el rendimiento de las PYME, lo que puede conducir a una gestión

inadecuada o ineficiente, reflejada en una baja motivación y alta rotación de los trabajadores (Lozano y Sánchez, 2019; Marín y Martínez, 2016). Además, se ha observado que las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares están menos formalizadas en comparación con las grandes empresas (Steijvers et al., 2017).

Con relación a la problemática planteada, es relevante destacar un modelo ampliamente aceptado en la literatura de gestión de recursos humanos para explicar la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento (Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006; Marín y Martínez, 2016), conocido como el modelo AMO (abilities, motivation, and opportunities) (Lozano y Sánchez, 2019). Este modelo tiene sus raíces en la perspectiva de la psicología industrial, que sostenía que el desempeño laboral era una función de las habilidades de los trabajadores (A), y en la perspectiva de la psicología social, que destacaba la importancia de la motivación de los trabajadores (M) en el desempeño. Posteriormente, varios estudios añadieron la variable "oportunidad" (O) al modelo (Beltrán y Bou, 2018).

En este sentido, el modelo AMO fue propuesto por Bailey (1993, como se citó en Lozano y Sánchez, 2019), quien planteó que para asegurar el esfuerzo y desempeño de los trabajadores se requieren tres componentes: capacidad individual (A), motivación (M) y oportunidad de participación (O). Según este modelo, los trabajadores alcanzan un buen desempeño cuando tienen la capacidad necesaria para realizar su trabajo (poseen los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos), están motivados para llevar a cabo la tarea (tienen el deseo y la voluntad de hacerlo) y tienen la oportunidad de participar en el entorno laboral (el cual proporciona el apoyo necesario y las vías de expresión) (Nor et al., 2021).

En este sentido, es importante destacar que, si alguno de los tres componentes mencionados en el modelo AMO presenta niveles bajos, esto puede resultar en una disminución

en el desempeño de los trabajadores (Jiang et al., 2012). Por el contrario, cuando un trabajador cuenta con capacitación y calificaciones adecuadas, su desempeño tiende a ser mejor, además de que se muestra motivado para realizar un esfuerzo adicional (Marín y Martínez, 2016). Esto se logra cuando las prácticas de gestión humana activan las dimensiones AMO. En este sentido, a partir de lo expuesto, la implementación de prácticas de recursos humanos permite a las organizaciones tener una comprensión objetiva de los problemas relacionados, lo cual a su vez ayuda a las PYME a gestionar de manera más efectiva a sus trabajadores y aumentar su nivel de compromiso (Nor et al., 2021). A continuación, se detallarán estas prácticas que se centran en mejorar las capacidades, la motivación y las oportunidades (Al-shahwania, 2020; Bhatti et al., 2020; Blom et al., 2020).

2.2.1 Las prácticas de recursos humanos que mejorar la capacidad

Las prácticas de recursos humanos que buscan mejorar la capacidad se centran en garantizar que los trabajadores cuenten con un conjunto de capacidades, conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Estas prácticas incluyen un reclutamiento minucioso, una selección precisa y un enfoque en la formación y desarrollo de los trabajadores (Al-shahwania, 2020; Bhatti et al., 2020; Blom et al., 2020; Khan et al., 2020; Khoreva y Wechtler, 2018).

2.2.2 Las prácticas de recursos humanos que mejoran la motivación

Las prácticas de recursos humanos orientadas a mejorar la motivación se implementan con el objetivo de incrementar la motivación de los trabajadores. Estas prácticas incluyen la gestión del desempeño, la compensación competitiva, los incentivos y recompensas, la promoción y el desarrollo profesional, y la seguridad laboral (Ho y Kuvaas, 2020). Estas prácticas buscan dirigir los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de los objetivos

organizacionales y proporcionarles retroalimentación basada en el desempeño y el comportamiento, así como recompensar adecuadamente su rendimiento (Khoreva y Wechtler, 2018).

2.2.3 Las prácticas de recursos humanos que mejoran las oportunidades

Las prácticas de recursos humanos orientadas a mejorar la motivación se implementan con el objetivo de incrementar la motivación de los trabajadores. Estas prácticas incluyen la gestión del desempeño, la compensación competitiva, los incentivos y recompensas, la promoción y el desarrollo profesional, y la seguridad laboral (Ho y Kuvaas, 2020). Estas prácticas buscan dirigir los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de los objetivos organizacionales y proporcionarles retroalimentación basada en el desempeño y el comportamiento, así como recompensar adecuadamente su rendimiento (Khoreva y Wechtler, 2018). A pesar de que investigaciones anteriores han demostrado los efectos positivos de los tres tipos de prácticas de gestión de recursos humanos en el rendimiento de los trabajadores, existen diferencias en cuanto a los resultados y los efectos de cada tipo de práctica (Blom et al., 2020).

2.3 Las prácticas de recursos humanos que mejoran la capacidad en Pymes

Con base en lo expuesto, la presente propuesta de investigación se enfoca en las prácticas de recursos humanos que se centran en mejorar las habilidades de los trabajadores, lo cual constituye el primer elemento del modelo AMO. La dimensión de habilidad, representada por el acrónimo KSA (conocimiento, habilidades y capacidades), se aborda a través de prácticas de reclutamiento y selección, así como prácticas de formación y desarrollo (Achimugu et al., 2022; Boselie, 2010; Choi, 2014). Estas prácticas se conciben como un conjunto de acciones diseñadas para asegurar que los trabajadores cuenten con los recursos necesarios para desempeñar sus tareas (García y Martínez, 2016). Asimismo, se destaca la importancia de la dimensión de

capacidad, ya que, sin ella, ni la motivación ni la oportunidad tendrían un gran impacto en el rendimiento, aunque ambas dimensiones son igualmente importantes (Alqudah et al., 2022). En este sentido, estas prácticas están diseñadas para garantizar la contratación de trabajadores calificados (Prieto y Pérez, 2014).

2.3.1 La dotación del personal

La teoría de las organizaciones, fundamentada en los recursos sostenibles, sostiene que las empresas pueden obtener ventajas competitivas sobre sus competidores si cuentan con recursos valiosos y escasos en el mercado, como el talento humano (Barney, 1991). Si un recurso no es escaso, los competidores podrían adquirirlo fácilmente, anulando así la ventaja competitiva de la empresa. En la economía global actual, que se basa cada vez más en el conocimiento, la adquisición y desarrollo de capacidades humanas superiores se convierte en un factor determinante de la competitividad (Gatewood et al., 2016).

En consecuencia, el reclutamiento y la selección de personal desempeñan un papel crucial en la dotación de personal de una organización. Estas prácticas implican un proceso de búsqueda, atracción y colocación de los trabajadores adecuados que se ajusten al perfil requerido por la organización, con el objetivo de ganar ventaja en el mercado (Collings et al., 2015; Giraldo, 2020). El reclutamiento se centra en atraer candidatos talentosos y competentes para competir por los puestos disponibles, mientras que la selección se enfoca en elegir a los candidatos más adecuados para ocupar esos puestos. Para lograrlo, los especialistas en selección recopilan sistemáticamente información sobre las características y atributos de los candidatos, como conocimientos, habilidades, aptitudes y otras cualidades relacionadas con el desempeño del trabajo (Achimugu et al., 2022; Collings et al., 2015).

Es importante destacar que la recopilación sistemática de información sobre las características de los solicitantes puede variar en su complejidad dependiendo del tipo de vacante a cubrir. En algunos casos, se utilizan dispositivos de evaluación más simples, mientras que en otros se requieren métodos más sofisticados para evaluar a los candidatos de manera más precisa. Sin embargo, en ciertas situaciones, se puede observar que se realizan contrataciones sin evaluar adecuadamente las cualificaciones de los solicitantes. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando una empresa necesita cubrir rápidamente puestos no cualificados o semicualificados en un corto período de tiempo. También puede darse el caso de contratar a familiares, amigos o parientes de personas relacionadas con la organización, donde el empleo se basa principalmente en la relación personal y no tanto en la selección objetiva (Gatewood et al., 2016).

En el contexto de las EF, se puede observar que la gestión efectiva del reclutamiento y la selección se ve condicionada por las contradicciones que existen entre los objetivos y principios de la familia y los objetivos y procesos del negocio (Vicente, 2021). Esto se refleja en la práctica de reclutar principalmente a través de la familia y en la valoración clave del vínculo filial como criterio de selección. En las EF, se tiende a confiar en los miembros de la familia y en su red social para encontrar y reclutar trabajadores, lo que genera fuertes vínculos personales. Sin embargo, esta forma de reclutamiento limitada puede llevar a que los candidatos no provengan de fuentes profesionales y que la evaluación se base más en su adecuación a la cultura y valores familiares que en sus capacidades y competencias para el puesto de trabajo (Cruz et al., 2011).

Como resultado, la organización puede realizar una evaluación limitada o nula de una amplia gama de características humanas en el proceso de selección. En este contexto, la disponibilidad de candidatos adecuados se convierte en una variable crítica (Gatewood et al., 2016). En relación con las prácticas de reclutamiento y selección, es importante destacar que su

éxito se basa en la integración de las políticas de recursos humanos con la estrategia corporativa, asegurando la alineación con los objetivos de la dirección y las necesidades futuras de la organización (Giraldo, 2020).

La literatura resalta la importancia de diseñar e implementar procesos de selección formalizados, estructurados, objetivos y altamente selectivos, que se centren en la adecuación entre la persona y el puesto, y que evalúen de manera rigurosa los conocimientos y habilidades de los candidatos. Estas prácticas han demostrado tener un impacto positivo en los resultados de la empresa (Boselie, 2010; Choi, 2014). Es importante reconocer que el proceso de selección no se limita únicamente a la contratación de nuevos trabajadores, sino que también implica la promoción o traslado de los trabajadores dentro de la organización. Es necesario tener en cuenta las diferencias significativas entre la selección para un puesto inicial y la selección para una promoción o ascenso Gatewood et al. (2016) destacan los siguientes aspectos:

- a) los candidatos son externos a la organización: En el proceso de selección para un puesto inicial, los candidatos provienen de fuentes externas a la organización, como la publicidad en medios de comunicación, agencias de empleo o recomendaciones de terceros, b) mecanismos formales de reclutamiento: Se utilizan mecanismos formales para atraer candidatos, como la publicidad en medios de comunicación, sitios web de empleo o contactos en redes profesionales, c) gran número de candidatos: La selección para un puesto inicial a menudo atrae a un gran número de candidatos, lo que requiere un proceso de evaluación riguroso y exhaustivo, d) consideración de costos de selección: Dado el alto número de candidatos, los costos de selección pueden ser un factor importante para la organización. Se busca reducir estos costos mediante la utilización de instrumentos de selección como formularios de solicitud, e) programa formalizado de

selección: Los candidatos seleccionados pasan por un programa formalizado que consta de múltiples etapas, como entrevistas, pruebas de aptitud y simulaciones de trabajo, con el objetivo de evaluar sus competencias y habilidades para el puesto f) toma de decisiones formal: La decisión final sobre a quién se le ofrece el puesto se realiza de manera formal, a través de análisis estadístico de los resultados de evaluación o mediante reuniones donde se discuten las candidaturas y se identifican a los candidatos más adecuados para la oferta de empleo.

Las características de la selección para la promoción se pueden describir de la siguiente manera, según Gatewood et al. (2016): a) candidatos internos a la organización: En el proceso de selección para la promoción, los candidatos son trabajadores que ya forman parte de la organización y buscan ascender a puestos de mayor responsabilidad o nivel jerárquico, b) métodos de reclutamiento limitados: Para la promoción, se utilizan métodos de reclutamiento más limitados, como la publicación de ofertas de empleo en línea o anuncios internos por parte del especialista en recursos humanos o los directivos organizacionales. También se consideran las solicitudes de candidaturas internas, donde los trabajadores expresan su interés en ser considerados para una promoción, c) información disponible sobre los candidatos internos: Al tratarse de trabajadores internos, la organización cuenta con información sobre ellos, como evaluaciones de desempeño, registros de formación, historial laboral, registros de asistencia y premios recibidos. Esto limita la necesidad de utilizar instrumentos formales de selección, ya que se dispone de información interna sobre los candidatos, d) evaluación basada en decisiones subjetivas: En muchos casos, la evaluación de los candidatos para la promoción no está formalizada y se basa en decisiones subjetivas por parte de los responsables de la toma de decisiones.

Se tienen en cuenta factores como el rendimiento pasado, la experiencia laboral y las competencias observadas en el desempeño diario.

En este contexto, es inevitable que la selección de candidatos internos y externos se perciba como un proceso distinto, dado que estos grupos difieren en varios aspectos. Sin embargo, a pesar de estas diferencias, la tarea fundamental de la selección de personal es la misma en ambos casos y, por lo tanto, debe abordarse de manera similar. Para lograrlo, resulta ideal que las organizaciones tomen decisiones de selección en circunstancias en las que tengan control sobre el número de solicitantes, la información disponible y las reglas de decisión utilizadas para evaluar dicha información. De esta manera, la organización podrá elegir a aquellos individuos que posean una amplia gama de características humanas desarrolladas (Giraldo, 2020).

No obstante, es importante considerar que el mercado de candidatos está sujeto a fluctuaciones significativas debido a condiciones económicas y educativas sobre las cuales las organizaciones tienen un control limitado. Además, la normativa puede influir en la evaluación de la información recopilada de los candidatos. Asimismo, se ha observado que la Función de Recursos Humanos (FRH) en muchas organizaciones utiliza criterios implícitos e informales en los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, y prioriza estándares que valoran la antigüedad y la afinidad de los aspirantes con el proyecto y los valores de la organización (Chang, 2012).

En este sentido, es frecuente que los familiares, al ser miembros de la familia, consideren que tienen derecho a exigir empleo y oportunidades de desarrollo profesional, sin tener en cuenta su capacidad y méritos. Esta circunstancia, junto con la importancia de los objetivos emocionales relacionados con el apoyo incondicional a los miembros de la familia, genera una concepción

informal y poco planificada del reclutamiento y selección. Por lo tanto, las empresas deben ser cuidadosas al definir los criterios de selección, ya que cualquier desajuste en estos lineamientos podría resultar en costos adicionales en los procesos de entrenamiento, problemas en el ambiente laboral que impacten otras prácticas existentes y, en consecuencia, afecten negativamente el compromiso de los trabajadores. Por ende, a nivel organizacional, es importante ser conscientes de la utilidad de las decisiones de selección (Giraldo, 2020; Vicente, 2021).

En consecuencia, con el fin de aprovechar los beneficios de los sistemas de recursos humanos, las empresas deben diseñarlos de manera que mejoren el rendimiento laboral de los trabajadores, como se muestra en la Figura 1. Por lo tanto, la selección debe estar en línea con las actividades relacionadas con la contratación, formación, compensación y evaluación del rendimiento laboral llevadas a cabo por la empresa. Un ejemplo destacado es el programa de formación, el cual está diseñado para impartir las habilidades y competencias laborales necesarias a aquellos individuos que han aceptado una oferta de trabajo como resultado del proceso de selección. El contenido, la duración y la naturaleza de dicho programa de formación dependerán del nivel de habilidades y capacidades de los candidatos seleccionados (Gatewood et al., 2016).

Figura 1

Interacción de la selección y otros sistemas de GRH



Fuente: (Gatewood et al., 2016).

La Figura 1 permite identificar la estrecha relación entre la selección y el reclutamiento, así como con otros programas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), ya que tanto el reclutamiento como la selección se centran en colocar a las personas en puestos de trabajo que se ajusten a sus competencias y personalidad. Otras actividades de la gestión de recursos humanos se ocupan de los individuos una vez que han comenzado a trabajar (Gatewood et al., 2016). Desde esta perspectiva, es importante considerar no solo la atracción de talento, sino también el trabajo previo que deben realizar los especialistas en recursos humanos antes de aplicar un proceso de selección a los candidatos contratados (ver Figura 2).

Figura 2

Pasos en el desarrollo de un programa de selección



Fuente: (Gatewood et al., 2016).

2.3.2. Formación y desarrollo

La formación y desarrollo complementan el proceso de dotación de personal al permitir a los trabajadores adquirir nuevas habilidades que mejoran sus capacidades dentro de una organización. De esta manera, la formación y desarrollo se traducen en la eficacia y disponibilidad continua de trabajadores cualificados en la organización (Achimugu et al., 2022;

Chan y Muthuveloo, 2022; Prieto y Pérez, 2014). Esta afirmación está respaldada por estudios que demuestran que el capital humano, medido a través de variables como conocimientos, habilidades, experiencia laboral, programas educativos y de formación completados, se relaciona positivamente con el rendimiento, la satisfacción del cliente y la innovación, y está directamente vinculado con los resultados financieros de la empresa. Además, se ha observado claramente que las empresas que llevan a cabo una selección y formación más efectiva de sus trabajadores superan a sus competidores (Gatewood et al., 2016).

Por consiguiente, la formación y desarrollo se refiere a los esfuerzos planificados por una empresa para facilitar el aprendizaje de competencias que incluyen conocimientos, habilidades y comportamientos fundamentales para el desempeño laboral. Su objetivo principal es reflejarse en las actividades diarias de los trabajadores, generando así capital intelectual. Además, la formación y desarrollo también se relaciona con aspectos a nivel estratégico, como los objetivos comerciales, el fortalecimiento de las relaciones laborales y el aumento de la motivación de los trabajadores en los diferentes niveles de la organización (Noe, 2010).

En este sentido, se ha reconocido que, en cuanto a las prácticas de formación y desarrollo, la investigación ha resaltado como prácticas de alto rendimiento aquellas que se orientan hacia procesos formales e intensivos de formación y desarrollo de la carrera profesional. Estas prácticas deben ofrecer oportunidades de mejora y crecimiento, combinando enfoques a corto y largo plazo, y deben tener un carácter continuo, además de estar respaldadas por una adecuada planificación y evaluación de las necesidades (Boselie, 2010; Choi, 2014).

De acuerdo con lo expuesto, la formación y desarrollo en el ámbito de las EF desempeñan un papel crucial para su supervivencia a largo plazo, ya que actualizan y mejoran las habilidades, destrezas y aptitudes de los trabajadores, lo cual se traduce en una mayor

competitividad para la organización (Vicente, 2021). No obstante, es importante señalar que, a pesar de su relevancia, las EF carecen de estrategias claras en cuanto a los planes de formación y desarrollo, ya que a menudo se les da menor prioridad y se suplen con incentivos a los trabajadores (Collings et al., 2015). En consecuencia, la evidencia empírica ha señalado que las empresas familiares tienden a descuidar las necesidades de formación y desarrollo de sus trabajadores, relegando las acciones formativas a un segundo plano (Vicente, 2021).

Es por ello por lo que resulta crucial potenciar la estructura, la organización y el diseño de los puestos de trabajo en conjunto con la formación y desarrollo en las EF. En comparación con las empresas no familiares, las EF realizan menos actividades formales de formación y desarrollo, invierten menos recursos económicos en acciones formativas y presentan un enfoque más informal en este ámbito. Por tanto, es esencial reconocer la importancia de fortalecer estos aspectos para fomentar el crecimiento y la efectividad de las EF (Steijvers et al., 2017; Vicente, 2021).

En línea con esto, los directivos desempeñan un papel activo en la identificación de las necesidades de formación y desarrollo, y contribuyen a garantizar que los trabajadores reciban la capacitación necesaria (Encarnación et al., 2021; Noe, 2010). Por lo tanto, en el caso de las pequeñas empresas, la responsabilidad de la formación y desarrollo recae en el fundador y en todos los trabajadores. Se ha demostrado que los gerentes con un alto nivel educativo son capaces de proporcionar formación y desarrollo a sus trabajadores, lo cual a su vez mejora su desempeño. De esta manera, estas empresas compiten con las grandes empresas por atraer trabajadores de calidad, y necesitan ofrecer al menos algunas oportunidades de formación y desarrollo. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, un enfoque limitado en la formación

y desarrollo no satisface las necesidades de los trabajadores, y la falta de inversión en este aspecto pone en peligro el éxito a largo plazo de la empresa (Mataré et al., 2013; Noe, 2010).

A pesar de lo mencionado anteriormente, el enfoque de la formación y desarrollo ha evolucionado desde un enfoque centrado en habilidades hacia el énfasis en el aprendizaje, la creación y el intercambio de conocimientos, lo que ha permitido reducir costos innecesarios (Noe, 2010). Al mismo tiempo, las empresas han experimentado cambios significativos debido a las nuevas tecnologías, lo que ha llevado a un rápido desarrollo del conocimiento. En el caso de las EF, el entrenamiento se vuelve una necesidad para poder competir en los mercados globales.

En este sentido, además de adquirir y retener trabajadores con conocimientos, las empresas deben adaptarse al cambio y fomentar una filosofía de aprendizaje entre sus trabajadores (Noe, 2010). De esta manera, sin las inversiones necesarias en el desarrollo de la fuerza laboral, una mayor autonomía de los trabajadores podría enfrentar desafíos difíciles que podrían socavar la autoeficacia (Beltrán y Bou-Llugar, 2018). Por lo tanto, para superar estos desafíos, las empresas deben apoyarse en tres tipos de recursos: financieros, físicos y humanos (Gatewood et al., 2016).

2.4 Empresa Familiar

Las EF son los tipos de negocios más comunes a nivel mundial (Encarnación et al., 2021), y existen en diferentes tamaños, sectores y ubicaciones (Basco et al., 2021). La participación de las EF en las actividades económicas se remonta a la sociedad preindustrial y ha evolucionado a lo largo del tiempo en diversos contextos (Basco et al., 2021). Esta afirmación está respaldada por Poza y Daugherty (2013) y Gagné et al. (2014) (como se citó en Chaudhary et al., 2021), quienes señalan que las EF son la estructura organizativa dominante a nivel mundial, representando más del 60 % de las empresas globales y

contribuyendo entre un 50 % y un 75 % al producto interno bruto (PIB) y a la fuerza laboral empleada en cualquier país (Encarnación et al., 2021).

A pesar de su relevancia, se observa que estas empresas carecen de un concepto operativo claro, lo cual implica basarse en sus características distintivas. Se consideran entidades jurídicas, sociales y económicas complejas (Basco et al., 2021), en las cuales la participación de la familia se percibe en la propiedad, el gobierno y la gestión, lo cual afecta el comportamiento y desempeño de la organización (Basco et al., 2021; Muñoz et al., 2020; Rentería et al., 2012).

En este sentido, los miembros de una EF están unidos por vínculos afectivos que pueden tener efectos tanto positivos como negativos, diferenciándose así de las empresas no familiares, especialmente en términos de metas estratégicas y resultados de desempeño (Chaudhary et al., 2021; Molinero et al., 2021). Entre los aspectos positivos se encuentran la lealtad hacia los miembros de la familia, lo cual genera una pasión inusual y una colaboración efectiva. Además, resulta fundamental mantener la discreción y la confidencialidad en relación con otras organizaciones, protegiendo la información y promoviendo el desarrollo estratégico.

En ese sentido, estas empresas se benefician de interacciones discretas con socios corporativos, clientes, proveedores y miembros de la familia (Molinero et al., 2021), lo que les permite realizar transacciones con costos reducidos y enfocarse en los procesos de selección, contratación y desarrollo de sus trabajadores, quienes son el pilar fundamental de la organización y contribuyen a la estabilidad transgeneracional. Estas interacciones también brindan protección a la reputación, generan riqueza socioeconómica y fomentan la identidad familiar, incluyendo aspectos como la cultura, la sucesión familiar y el clima organizacional,

así como el crecimiento a largo plazo (Bach, 2005; Chaudhary et al., 2021; Molinero y Le Bretón, 2021).

En cuanto a los aspectos negativos, Molinero y Le Bretón (2021) señalan que desafortunadamente, las características mencionadas pueden dar lugar a problemas en este ámbito. El favoritismo hacia los miembros de la familia puede generar menos oportunidades de ascenso para aquellos que no son parte de la familia, lo que puede resultar en un ambiente de trabajo politizado. Además, el énfasis en el secreto empresarial puede ocultar prácticas laborales inseguras debido a la falta o ausencia de formación y desarrollo para los trabajadores de la EF.

Además, es importante mencionar la noción de equilibrio entre el trabajo y la familia. De acuerdo con Alabama (2003) (como se citó en Bach, 2005), este equilibrio implica que el individuo se comprometa de manera equitativa con sus responsabilidades laborales y familiares. Sin embargo, la inflexibilidad de las jornadas laborales puede afectar directamente el tiempo dedicado a la familia, lo que resulta en dificultades para cumplir con las obligaciones y responsabilidades familiares. Esto puede tener un impacto negativo en la salud física y mental de las personas. Además, afecta el desempeño organizacional, ya que se observa un aumento en el ausentismo, la rotación del personal y una reducción en la productividad empresarial.

Desde esta perspectiva, se reconoce que la dinámica familiar influye directamente en la flexibilidad de las empresas familiares, lo cual puede afectar o alterar las prácticas de GTH, dificultando el establecimiento, conformación y desarrollo de su propio capital humano (Bach, 2005; Sandoval et al., 2010). Además, se ha observado que el área de Recursos Humanos en las EF cuenta con prácticas que han ido consolidándose a medida que la empresa crece (Mataré et

al., 2013). Aunque estas prácticas pueden ser menos numerosas en comparación con las grandes empresas, los sistemas adoptados por las PYMES suelen incluir conjuntos coherentes de prácticas.

Además, las pequeñas empresas exitosas utilizan prácticas innovadoras de recursos humanos que respaldan su filosofía empresarial, y estas prácticas están alineadas con el sistema de gestión de recursos humanos que implica el aumento de la capacidad, la motivación y las oportunidades (AMO) (Atikah et al., 2022). Sin embargo, es importante destacar que existe una brecha de conocimiento en cuanto a las prácticas de recursos humanos en las pequeñas empresas, como se mencionó en el primer capítulo de esta tesis.

Es importante destacar que, con frecuencia, las pequeñas empresas se centran en los aspectos financieros de la organización, a pesar de que el capital humano es el principal impulsor del crecimiento macroeconómico. Por lo tanto, resulta fundamental prestar atención a las prácticas relacionadas con la selección, desarrollo, retención y motivación de los trabajadores en las EF (Mataré et al., 2013).

No obstante, en las EF, la función de recursos humanos se encuentra en etapas tempranas de desarrollo y se dificulta debido a la justificación de los costos adicionales asociados a la contratación de un profesional en recursos humanos, a pesar de los beneficios que esto puede aportar a la organización. Por lo tanto, los gerentes asumen este rol, aunque en ocasiones de manera equivocada, lo que resulta en una sobrecarga de responsabilidades. Esto puede llevar a que miembros no capacitados se encarguen de estas tareas y realicen múltiples funciones simultáneamente (Mataré et al., 2013).

Con base en los elementos expuestos, es fundamental resaltar la importancia del área de recursos humanos en las EF, ya que se requiere comprender los procesos que surgen del análisis

de las dinámicas empresariales. Esto permite responder a las necesidades y oportunidades que se presenten, facilitando el crecimiento y la dinamización de la economía regional (Muñoz et al., 2020).

Capítulo 3: Metodología

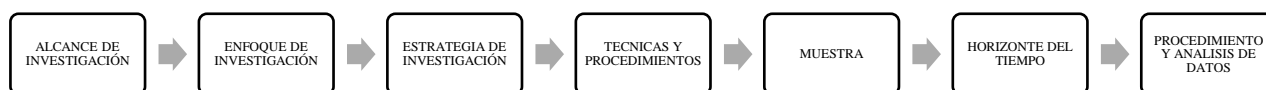
3.1 Introducción

En este apartado, se presenta la metodología empleada en el presente estudio de maestría, detallando los pasos seguidos para obtener los datos necesarios para responder a la pregunta de investigación: "¿Cómo es el diseño de las prácticas de aprovisionamiento y formación para mejorar la capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario?".

Esta metodología se representa gráficamente en la Figura 3. A continuación, se describen cada uno de los pasos llevados a cabo en la investigación, incluyendo la selección de la muestra, la recopilación de datos, el análisis de la información y la interpretación de los resultados.

Figura 3

Etapas de la metodología de investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Alcance de Investigación

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, que implica seleccionar una serie de cuestiones y recopilar información sobre cada una de ellas con el objetivo de caracterizar, definir o estructurar el tema de investigación (Hernández et al., 2018). En el caso de este estudio, el objetivo es diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario. Esto implica describir las

prácticas de reclutamiento, selección y formación y desarrollo que aseguren que los trabajadores cuenten con los recursos necesarios para realizar sus tareas y garantizar la presencia de trabajadores calificados. La descripción de estas prácticas es relevante, según la revisión de literatura realizada, ya que, en el contexto de las empresas familiares, estas prácticas suelen ser implementadas de manera inadecuada, intuitiva o incluso omitidas. Por lo tanto, abordar este tema resulta crucial, ya que proporcionará prácticas que podrían ser adoptadas por otras empresas similares.

3.3 Enfoque de Investigación

El enfoque cualitativo se basa en la recolección y análisis de datos desde la perspectiva de las personas que participan en el estudio, con el objetivo de comprender a profundidad los procesos sociales u organizacionales (Hernández et al., 2014). En el presente proyecto de investigación, se adoptó este enfoque debido a que se buscaba profundizar en la realidad de la empresa a través de la documentación disponible y las percepciones de los trabajadores. Esto permitió el diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario objeto de estudio de esta tesis.

3.4 Estrategia de Investigación

La estrategia de investigación utilizada en el presente proyecto fue el estudio de caso, un diseño metodológico que se centra en el análisis detallado de un fenómeno específico, como una institución o un grupo social (Yin, 1984/1989). Este enfoque se caracteriza por descubrir nuevas relaciones y conceptos en lugar de probar hipótesis preexistentes (Martínez, 2006). Los estudios de caso permiten registrar lo sucedido, describir situaciones y hechos, y aumentar el conocimiento sobre el fenómeno estudiado (Ceballos, 2009). En este estudio se llevó a cabo un

estudio de caso intrínseco, ya que el caso seleccionado representa un problema o un rasgo particular que lo caracteriza y se busca comprender en profundidad dicho caso.

Desde esta perspectiva, es preciso mencionar que el fenómeno estudiado se identificó en una EF del sector agropecuario, la cual posee una trayectoria de 15 años en la compra y distribución de insumos. Con base en lo dicho, es necesario mencionar un aspecto crucial que orientó la elección de este caso, el cual consiste en que, para el año 2024, la empresa pretende consolidarse en el mercado regional como líder del departamento de Nariño en la distribución de insumos agropecuarios. Para alcanzar esta visión, la empresa tiene como propósito el mejoramiento de su infraestructura física y talento humano.

En relación con el enfoque de mejorar el talento humano de la organización, lo cual suele basarse en las prácticas de gestión humana (Huselid, 1995), fue necesario recopilar información de diversos actores, niveles y fuentes con el fin de comprender la dinámica interna y externa de la EF y comprender cómo esto afecta el diseño de dichas prácticas. De esta manera, se espera que estas prácticas generen un valor estratégico. Para abordar adecuadamente el problema de investigación planteado en este estudio, se consideró que el método del estudio de caso sería la mejor estrategia. Este enfoque permitirá obtener una comprensión profunda y detallada de la organización EF y sus prácticas de gestión humana, así como analizar su impacto en el mejoramiento del talento humano.

3.5 Técnicas y Procedimientos

En cuanto a la recolección de información cualitativa, el presente caso se sustentó en la técnica de la entrevista, debido a que el investigador es quien se encarga de la obtención de la información, puesto que se centra en describir, analizar e interpretar los fenómenos (prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa

familiar del sector agropecuario). A partir de concepciones, creencias, emociones, experiencias o vivencias en la organización. Es importante referir que se optó por la entrevista semiestructurada: Debido a que el entrevistador dispone de un guion con temas que debe tratar en la entrevista, dando flexibilidad en su desenvolvimiento (Corbeta, 2010; Hernández et al., 2010). Facilitando de esta manera, la obtención de las redes semánticas de los entrevistados y con ello diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario. Para tal fin, la entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

Inicialmente el entrevistador explica en que consiste la técnica de entrevista semiestructurada, brinda el objetivo de la técnica y responde preguntas que surgieron por parte de los entrevistados. Es así que se brindado un entorno de confianza y disposición a los participantes. Este espacio fue de aproximadamente 10 minutos. Entre las temáticas expuestas se encuentran: a) Presentación de la entrevistadora. b) Presentación de la técnica. d) Presentación del objetivo de la entrevista. c) Diligenciamiento del consentimiento informado (Condiciones de confidencialidad y anonimato en el registro y manejo de la información) (Anexo 1). d) Explicación de la dinámica preguntas y respuestas entre la investigadora y los participantes. e) Explicación del sentido de tomar notas durante el desarrollo de la actividad.

En el Anexo 2 se presenta la Guía de la entrevista semiestructurada, la cual contiene: a) Entrevistadora. a. b) Número de Participantes: el gerente y subgerente de la empresa AGRO-ZOOVET. c) Fecha: 14 de noviembre del 2022: d) Lugar. Puerres-Nariño e) Tiempo: 40 min. e) Tema y objetivo la entrevista semiestructurada. g) Preguntas. En esta etapa la entrevistadora formula preguntas eje sobre las prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad. Adicionalmente se realiza preguntas de profundización en temas específicos: Perfiles de cargo,

reclutamiento, selección y formación y desarrollo; los cuales se encuentran enmarcados en el modelo AMO principal referente teórico de la investigación expuesta y están alineados en las prácticas que mejoran la capacidad los cuales son objeto de estudio de la investigación.

Finalmente se brindó un espacio de 10 minutos aproximadamente en los cuales se buscó indagar acerca de algún aspecto relevante que no ha sido mencionado, si es el caso.

Seguidamente se expresa que el análisis de las percepciones se realizara de forma grupal y se evita las respuestas individuales y con base a este análisis se permite el diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario.

3.6 Horizonte del Tiempo

Los datos obtenidos para la realización del estudio de caso fueron obtenidos en un único momento. Por ende, de acuerdo con el horizonte de tiempo (Hernández et al., 2018), este estudio es de tipo transversal. Esto quiere decir que las técnicas de obtención de datos se aplicaron en un tiempo único.

3.7 Descripción del caso de estudio

La empresa de insumos agropecuarios está localizada en el sur de Nariño, en el municipio de Puerres. Esta empresa cuenta con una trayectoria de 15 años dedicada a la compra y distribución de insumos agropecuarios, brinda asistencia profesional cumpliendo con la normatividad vigente en el tratamiento sanitario y fitosanitario. Cuenta con productos asequibles para satisfacer las necesidades de pequeños y medianos productores agropecuarios del municipio de Puerres (Nariño) y zonas aledañas aportando al desarrollo integral de la región.

Desde este punto, es necesario mencionar un aspecto crucial en base a la visión es que para el año 2024 la empresa se consolidará en el mercado regional de distribución de insumos

agropecuarios, para ello, fortalecerá su infraestructura física y talento humano de acuerdo a sus políticas de calidad y a la normatividad vigente, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos trazados y ofrecerá diferentes productos a favor de la producción del sector agropecuario con sostenibilidad ambiental.

En vista de lo anterior, la presente investigación se desarrolla en la EF de insumos agropecuarios durante el año 2022-2023. En donde se identifica la necesidad de diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores, de ahí la relevancia de desarrollar la investigación, ya que, se evidencio un vacío de conocimiento en lo que refiere a estas prácticas en esta tipología de empresas en particular. Para tal fin, en el análisis de la entrevista semiestructurada conto con la participación 2 trabajadores del área administrativa de la empresa de insumos agropecuarios, siendo agentes estratégicos en el desarrollo de este estudio.

3.8 Procedimiento y análisis de datos

Se analizó las percepciones recolectadas por medio de la transcripción de la información de las entrevistas semiestructuradas con el propósito de analizar los datos por medio del paquete estadístico Atlas TI identificando las redes semánticas representativas en el cual se analizan las 3 categorías es decir reclutamiento, selección y formación y desarrollo y que convergen en la capacidad. Contando con el análisis se procedió a realizar la triangulación de la información. Con base a los resultados expuestos se diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la de capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario.

Capítulo 4: Resultados

En respuesta al entorno empresarial volátil y a las demandas competitivas a las que se enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se hace

necesario adoptar prácticas de gestión humana que promuevan la eficacia y productividad organizacional. En este sentido, el desempeño laboral se encuentra estrechamente relacionado con el modelo de recursos humanos AMO, el cual se basa en las capacidades de adquisición, motivación y oportunidad de los trabajadores. Para este estudio en particular, se focalizó en las prácticas de recursos humanos orientadas a mejorar la capacidad de los trabajadores. Estas prácticas se centran en garantizar que los trabajadores cuenten con un conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones en la organización.

Con base en lo expuesto, el presente estudio se llevó a cabo en la empresa Agro-ZooveT, la cual posee las características de una EF y se evidencia la falta de prácticas de gestión de recursos humanos consolidadas. Para abordar esta situación, se implementó una metodología de enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y una estrategia de estudio de caso. Para recopilar la información necesaria, se utilizó una entrevista semiestructurada como método de recolección de datos, lo cual permitió obtener una visión integral de la situación. Este estudio se llevó a cabo de manera transversal, abarcando un momento específico en el tiempo.

En cuanto al análisis de la información recopilada, se realizó una transcripción de las entrevistas semiestructuradas y se utilizó el software estadístico Atlas. Ti para analizar los datos. Mediante este análisis, se identificaron las redes semánticas representativas, lo que permitió obtener una comprensión más profunda de los temas y conceptos clave relacionados con las prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa.

A partir de las técnicas empleadas en el análisis de resultados se identificó como macro categoría las Prácticas de Gestión Humana Basadas en la Capacidad, la cual se

Como se puede evidenciar en la red semántica, la macro categoría “Prácticas de Gestión Humana Basadas en la Capacidad” es entendida por los trabajadores, como el conjunto de prácticas que se enfocan dentro de la gestión del talento humano, específicamente estas prácticas se centran en la capacidad de los trabajadores, es decir, en el potencial y habilidades para desempeñar una labor particular y en el desarrollo del trabajo que realicen. Se enfoca en las prácticas y estrategias que se emplean para gestionar el talento humano dentro de la organización, prácticas que están centradas en la capacidad de los trabajadores, en el potencial y habilidades para desempeñarse en un rol específico y en el desarrollo profesional. Esta categoría es fundamental para el éxito de una organización y puede ayudar a mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad en el mercado.

La gestión del talento humano es esencial para el éxito de una organización, ya que los trabajadores son el recurso más importante en la consecución de los objetivos de la empresa. Las prácticas de gestión humana basadas en la capacidad se centran en atraer, desarrollar y retener el talento humano más adecuado para cada puesto de trabajo.

Lo cual lleva a revisar las subcategorías que arroja la red semántica: "*Prácticas de los procesos de reclutamiento*", "*Prácticas del proceso de selección*" y "*Prácticas de los procesos de formación y desarrollo*", están relacionadas con la gestión del talento humano en la organización. Cada subcategoría se enfoca en un aspecto específico de la gestión del talento humano y puede ayudar a la empresa a mejorar su rendimiento y productividad a través de la adopción de prácticas efectivas en cada una de estas áreas.

4.1 Prácticas procesos de reclutamiento

Los hallazgos permiten inferir que dentro de la experiencia que posee la EF en lo referente a las prácticas de los procesos de reclutamiento inician con el conocimiento que poseen

los líderes para reconocer cuáles son las necesidades, expectativas y funciones que desempeñan. No obstante, aún no es clara la forma en que estos expresan sus funciones, posicionamiento y/o relación jerárquica, lo cual podría estar supeditado a los vínculos familiares que presentan los miembros. Así como también, dado el número de miembros de la empresa el procedimiento de atracción y reclutamiento se ha realizado de manera orgánica, pues su objetivo ha estado enfocado en la vinculación de los miembros familiares, una característica marcada dentro de las empresas familiares, ya que las dinámicas de autogestión se ejecutan conforme a creencias / tendencias hacia incluir miembros del núcleo familiar.

Esta subcategoría se refiere a las acciones y estrategias que se emplean para atraer y seleccionar candidatos adecuados para la empresa. Las prácticas de reclutamiento pueden incluir la publicación de ofertas de trabajo, la revisión de currículums y la realización de entrevistas con los candidatos. Una buena práctica de reclutamiento puede ayudar a la empresa, a atraer a los mejores talentos y a reducir la rotación de personal.

En la empresa, estas prácticas tienen ciertas particularidades debido a la naturaleza del negocio y a la cultura empresarial que se ha desarrollado. Tal como lo mencionó el sujeto 1 (S1) *“En cuanto a la asignación de cargos, se ha seleccionado como cónyuges en el que hacer para la asignación de las funciones”*. Se evidencia, que se busca establecer una relación de confianza con los familiares desde el inicio del proceso de selección, dada la importancia que tiene el clima laboral y las relaciones interpersonales en la empresa. En este sentido, las prácticas de los procesos de reclutamiento se enfocan en la búsqueda de candidatos que compartan los valores y la visión de la empresa, así como la búsqueda del perfil que se adapte a la dinámica (esto en caso de realizarse contrataciones de trabajadores externos a la familia), porque el S1 refiere también

“Sin embargo, si es necesario la contratación externa de personal ya que las funciones son desgastantes.

Al respecto el sujeto 1 (S1) menciona lo siguiente:

“...Primera etapa de reclutamiento se ha hecho de una forma autónoma porque se trata de reclutar a los propietarios del establecimiento...” [S1GF]

Y el sujeto 2 (S2) refiere: *“En cuanto a la selección ya se encuentra, somos quienes conforman la familia y las funciones son delegadas”* con lo cual se evidencia la dinámica familiar de la empresa. y reconoce: S2 *“Como lo mencionaba si se necesita más personal porque la empresa se debe de sostener sola porque en algún momento nos vamos a jubilar y ya se tiene otros proyectos por eso la empresa debe de estar sólida.*

Con relación a las estrategias de atracción y difusión de las ofertas se generan un conjunto de expectativas asociadas con lo que la empresa requiere para fortalecer dichas necesidades. En algunos discursos se menciona el uso de herramientas como Facebook, WhatsApp, Bolsas de Empleo y Medios Locales [S1GF] [S2GF]. Dicho conocimiento, proviene de experiencias y parte de la necesidad de reclutar ciertos cargos como lo refiere el S1:

“Necesidad de cubrir el cargo, recepción de las hojas de vida, revisión de antecedentes de la persona...” Por su parte el S2 manifiesta: *“Recibe las hojas de vida, entrevista porque no se puede ir contratando gente que ni se conoce...”* Destacándose la importancia de la cercanía a la misión, visión y valores institucionales.

Adicionalmente, tanto el S1 como el S2 refieren, frente a los medios para difundir las ofertas laborales que se han empleado redes sociales: S2 *“pueden ser los medios de radio, WhatsApp, Facebook, pero lo más importante es que se contrate la gente que se acople a lo que*

buscamos en la organización” también el S1: “... en la actualidad las redes sociales se han convertido en un canal importante uno se entera de todo”.

No obstante, el principio fundamental de este proceso debe asegurar la adaptación de los trabajadores a la cultura organizacional y las normas contempladas en el reglamento interno del trabajo. Frente a ello el S1 arroja un dato importante, S1: *“... las personas que laboramos aquí tenemos algo en común que somos la familia en su totalidad el reclutamiento se hace solo por el hecho de ser familia”* mientras que el S2 refiere: *“Que sea una persona responsable y comprometida con el almacén”*

Esta subcategoría se enfoca en la búsqueda de candidatos que compartan los valores y la visión de la empresa, y que puedan adaptarse a la dinámica de trabajo de una empresa de este tipo. También involucra la evaluación de familiares, amigos cercanos u aspirantes que busquen incorporarse al equipo de trabajo, y se deben aplicar las mismas prácticas de reclutamiento y selección objetivas para evaluar las habilidades y competencias para los diferentes puestos.

En este sentido, un hallazgo significativo es la claridad y especificidad con la que proyectan los posibles perfiles de cargo que se requieren a futuro en la empresa, estos fueron agrupados en micro categorías como Expectativas frente a la formación académica, profesional, condiciones laborales, conocimientos, competencias y funciones, mientras que los perfiles de cargo referidos están enfocados en: 1. Agrónomo; 2. Profesional Pecuario; 3. Bodeguero; 4. Mostrador/Supernumerario; 5. Contador; 6. Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST); 7. Gerente; 8. Talento Humano.

A manera de ejemplo la tabla número 1 resume los conceptos asociados con el cargo de Gerente.

Tabla 1

Ejemplo de las expectativas frente al perfil de cargo Gerente.

Microcategoría	Código de referencia	Descripción
Expectativas frente a la formación académica	[S1GF]	Profesional en agronomía, medicina veterinaria y/o administración de empresas
Expectativas frente a la experiencia profesional	[S1GF]	2 años de experiencia profesional relacionada a la formación académica
Expectativas frente a los conocimientos y competencias	[S1GF]	Conocimientos en administración de activos tangibles e intangibles de la empresa. Competencia de adaptación a las normas y valores de la empresa
Expectativas frente a las condiciones laborales	[S1GF]	Horario laboral de 8 horas días con disponibilidad para laboral los fines de semana, contrato a

Microcategoría	Código de referencia	Descripción
		término indefinido con cláusula de permanencia
Expectativas frente a las funciones y responsabilidades	[S1GF] [S2GF]	Ejercer la representación jurídica de la empresa, aprobar las políticas, reglamentos, planes, proyectos e informes, atender y dar soluciones a las PQRS, medición y análisis de los indicadores de gestión, negociación de productos y gestión financiera y administrativa

Nota: Fuente elaboración propia.

4.2 Prácticas procesos de selección

En cuanto a las prácticas de selección se han caracterizado por la hermeticidad de la familia, donde el hecho de ser miembro de la familia impera sobre la expectativa o necesidad real, así como también la vinculación contempla especialmente a conyugues. Las siguientes frases dan cuenta de este análisis:

“...Se ha seleccionado como conyugues en los que haces para la asignación de las funciones, entonces cada uno sabe que hacer las tareas y que funciones que hacer...”

[S1GF]; “...La selección ya se encuentra, somos quienes conforman la familia y las funciones son delegadas...” [S2GF].

las personas que laboramos aquí tenemos algo en común que somos la familia en su totalidad el reclutamiento se hace solo por el hecho de ser familia...” [S1GF]

Es claro como el sentimiento de filiación permea la planificación y permite entrever una concepción informal y dominante en el discurso de los participantes, de ahí que las prácticas asociadas con la selección deben dar cuenta de un ejercicio riguroso de análisis de información y toma de decisiones. Por consiguiente, pensar en la transición del presente y el futuro de la organización es un desafío que implicará una transformación a nivel de la cultura y aprendizaje organizacional.

En este caso, se puede identificar una subcategoría denominada "*Hermeticidad de la familia en el proceso de selección*". Dicha subcategoría hace referencia a la práctica de dar prioridad a la vinculación familiar en el proceso de selección de nuevos trabajadores en la empresa, incluso por encima de la experiencia y habilidades necesarias para el puesto, además, se destaca la preferencia hacia los cónyuges. Dentro de esta subcategoría, se pueden identificar subtemas como la preferencia por los miembros de la familia en detrimento de los candidatos más calificados y la falta de organización en los procesos de selección. Asimismo, se pueden analizar las posibles consecuencias de esta práctica en la dinámica laboral y el clima organizacional.

De ahí que una estrategia efectiva que podría aportar a esta necesidad es la vinculación de cargos como el Gerente, Subgerente o el Profesional de Talento Humano, entre otros trabajadores.

“...Colaborar con la gerencia general en el desarrollo de los métodos de dirección que utilicen la motivación, los incentivos, llevar a cabo el proceso de selección y contratación del personal...” [S1GF].

Aunado a lo expuesto, en la Figura 5 representa una nube de palabras asociada con la variedad de formación académica que se espera de los nuevos trabajadores, mientras que la expectativa en la experiencia profesional corresponde a un promedio de 2 años en los cargos similares. Tal como lo expresa el S2: “...yo voy a aportar desde mi experiencia como fundadora de la empresa y que es lo que espero de los trabajadores”.

Figura 5

Expectativas formación académica.



Nota: Fuente elaboración propia.

4.3 Prácticas procesos de formación y desarrollo

En esta categoría los resultados apuntan a experiencias previas encaminadas a la gestión del conocimiento, específicamente en la generación de aprendizaje basado en los procesos de capacitación, en los cuales se muestran alianzas con otras organizaciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, entes de control y otras organizaciones. A su vez, la variedad de escenarios de aprendizajes contempla el uso de metodologías presenciales y virtuales que han contribuido con el fortalecimiento de habilidades especialmente técnicas, mientras que la

metodología para su ejecución corresponde a la presencialidad y virtualidad, pues tras los desafíos de la pandemia la digitalización en los procesos de formación se convirtió en una herramienta ágil y estratégica. En este sentido uno de los participantes mencionó:

“...En cuanto a la capacitación se ha hecho de forma presencial con capacitación de las entidades de control se han solicitado y se ha capacitado de forma virtual por capacitaciones que brinda el SENA y otras entidades que tiene que ver con el manejo y administración del negocio...” [S1GF].

Se han identificado experiencias previas en la gestión del conocimiento, específicamente en la generación de aprendizaje basado en los procesos de capacitación. Se mencionan alianzas con otras organizaciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, entes de control y otras organizaciones, lo que sugiere que la empresa ha buscado colaboración externa para mejorar las prácticas de formación y desarrollo. Sin embargo, se destaca que aún hay oportunidades de mejora en esta subcategoría, especialmente en la consolidación de los procesos de formación, que deberían contemplar otros procesos como la inducción y el entrenamiento. La red semántica sugiere que no se han identificado prácticas sólidas en este sentido, ya que se asume que estas responsabilidades son manejadas por los cónyuges de la familia propietaria de la empresa.

Lo anterior puede verse reflejado en la respuesta del S1: *“Hasta el momento la capacitación en manejo de agroquímicos, reuniones y charlas técnicas virtuales. Se tiene previsto la implementación de un plan de formación para todo el personal con el fin de mejorar la calidad en la prestación de servicios”*. Mientras que el S2 manifestó: *“...si claro nos hemos capacitado con los agrónomos, charlas, seminarios, cursos virtuales por lo de la pandemia”*. Y

el S2 manifestó: *“Las capacitaciones ahora en su mayoría son virtuales, también charlas, capacitaciones presenciales de la parte agropecuaria”*.

A pesar de que se muestra un avance significativo en esta categoría, es importante transformar dichas prácticas en procesos de formación consolidados que a su vez contemplen otros procesos, por ejemplo, la inducción y el entrenamiento. Al respecto, no se identificó la presencia de estas iniciativas, pues se asume que las funciones son direccionadas desde los cónyuges. Uno de los participantes menciona:

“...Se ha seleccionado como conyugues en los que haceres para la asignación de las funciones, entonces cada uno sabe que hacer las tareas y que funciones que hacer...”

Al mismo tiempo, es importante referir que en la Figura 3, presenta una nube de palabras en temas de formación para la empresa, los cuales giran en torno a la atención del cliente, la seguridad, la calidad y las ventas. La Figura 6 evidencia un marco conceptual para la identificación y evaluación de las necesidades de formación y desarrollo en la empresa. En términos específicos, son los siguientes:

Análisis de la empresa: Esta categoría podría incluir la identificación de los objetivos estratégicos de la empresa, los retos y oportunidades a los que se enfrenta y las capacidades y recursos actuales de la organización.

Análisis de puestos y funciones: Esta categoría podría incluir la identificación de los puestos y funciones clave en la organización, las responsabilidades y los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo las funciones de manera efectiva.

Análisis de competencias: Esta categoría podría incluir la identificación de las competencias necesarias para el éxito en cada puesto y función identificados en la categoría

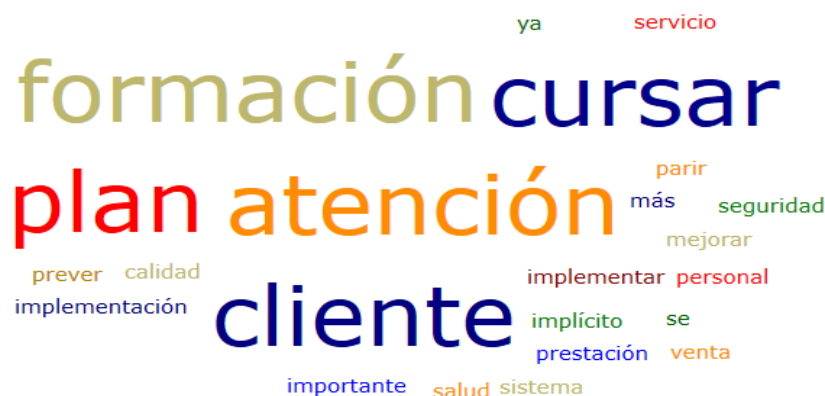
anterior, así como la evaluación de las competencias actuales de los trabajadores en relación con las necesidades de la organización.

Diseño de programas de formación y desarrollo: Esta categoría podría incluir la identificación de las necesidades de formación y desarrollo para cada puesto y función, la definición de objetivos de aprendizaje claros y específicos, la selección de métodos de enseñanza y evaluación adecuados, y la definición de criterios de éxito y evaluación de impacto.

Implementación y evaluación: Esta categoría podría incluir la implementación de los programas de formación y desarrollo, la evaluación de la efectividad y la revisión y mejora continua de los mismos. También podría incluir la identificación de barreras y desafíos en la implementación y la definición de estrategias para superarlos.

Figura 6

Necesidades de formación y desarrollo.



Nota: Fuente elaboración propia.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la empresa ha realizado "*Alianzas con otras organizaciones*" para lo que se describe en la colaboración de la empresa con entidades externas como el SENA. Asimismo, se podría utilizar la etiqueta "*Oportunidades de mejora*" al mencionar la necesidad de consolidar y mejorar las prácticas de formación y desarrollo. Al referirse a las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar al personal el S2, refiere: "*Hasta*

el momento no hay técnicas, pero sí es importante plantearlas para después realizarlas con los trabajadores que vayan a ingresar". En el tema de la formación para fortalecer el talento humano, también se encontró que el S1, refiere: *"Ya implementado el plan de formación va implícito el curso en el sistema de seguridad y salud en el trabajo y curso de ventas y atención al cliente"*. Entendiéndose como procesos que pueden elaborarse y fortalecerse, tal como lo refiere el S1: *"Antes de terminar, la información brindada es un bosquejo de la proyección de la estructura de la empresa. Pero está presto a mejoras continuas y perfilamientos de cada proceso"*.

Además, se debe tener en cuenta las *"Responsabilidades de capacitación"* para referirse a quién se encarga de estas tareas en la empresa.

Los resultados permitieron reconocer que los conocimientos que se espera en los nuevos trabajadores se encuentren orientados hacia el éxito del proceso de reclutamiento y selección, por consiguiente este hallazgo condujo a la producción de un mapa de conocimientos, en este la micro categoría Expectativas de los conocimientos contiene las Expectativas en las funciones específicas, esta relación es dinámica o interactiva ya que la gestión del conocimiento parte de un conocimiento previo de los líderes, quienes poseen la competencia para generar información asociada a contenidos y actividades que ejecutarán los trabajadores, de ahí que de una manera orgánica la empresa ha gestionado de manera inicial sus activos intangibles, esta relación se resume en la Figura 7.

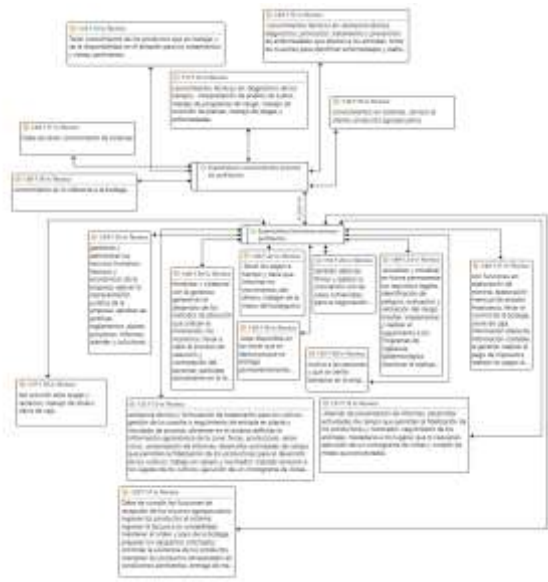
En conclusión, el análisis realizado sobre los conocimientos necesarios para el éxito del proceso de reclutamiento y selección en la empresa ha permitido identificar las expectativas de conocimientos en las funciones específicas de los nuevos trabajadores. Este hallazgo ha

conducido a la producción de un mapa de conocimientos que permitirá a la empresa gestionar de manera más eficiente sus activos intangibles.

La gestión del conocimiento se ha demostrado como un proceso dinámico e interactivo que se basa en los conocimientos previos de los líderes de la empresa y en su capacidad para generar información asociada a los contenidos y actividades que ejecutarán los trabajadores. En este sentido, la empresa ha gestionado de manera inicial sus activos intangibles de una manera orgánica, es decir de manera natural y espontánea, sin que haya sido necesaria la implementación de un plan o estrategia específica. La empresa ha ido identificando y aprovechando sus activos intangibles de forma gradual y a medida que han surgido las necesidades. En este sentido, la gestión de los activos intangibles ha surgido de forma autónoma y adaptativa, de acuerdo con las necesidades y oportunidades que han ido surgiendo, por lo cual se hace necesario, brindar planificación e implementación.

Figura 7

Proyección mapa de conocimientos.



Nota: Fuente elaboración propia.

Capítulo 5: Discusión

El objetivo principal de este trabajo fue diseñar prácticas de aprovisionamiento y formación que mejoren la capacidad de los trabajadores de una empresa familiar del sector agropecuario. En línea con este propósito, se llevó a cabo un exhaustivo análisis de la situación actual de la organización, centrándose en identificar los desafíos y oportunidades relacionados con la gestión del talento humano y el desarrollo de habilidades. A través de la implementación de estrategias específicas, se buscó potenciar la capacidad de los trabajadores, fortalecer su desempeño y promover un ambiente laboral que favorezca el crecimiento y la productividad. En este sentido, el presente estudio se enfocó en examinar las prácticas de gestión humana adoptadas por la EF en cuestión, destacando los logros alcanzados en términos de mejora de la capacidad de los trabajadores.

El análisis exhaustivo de los resultados obtenidos permitió evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y proporcionó una base sólida para proponer recomendaciones dirigidas a fortalecer aún más el desarrollo de los recursos humanos en este contexto agropecuario. Por lo tanto, para abordar el objetivo se optó por utilizar el modelo AMO (abilities, motivation and opportunity to contribute) Dasí et al., (2020) ya que se basa en la premisa de que el desempeño de los trabajadores está determinado por tres elementos fundamentales: habilidades, motivación y oportunidades. Esta elección se sustenta en su enfoque holístico y su capacidad para capturar la interacción entre los factores individuales y organizacionales que influyen en la capacidad de los trabajadores (García, 2010).

Al adoptar este modelo, se buscó comprender de manera integral los aspectos que inciden en la capacidad de los trabajadores en la empresa, con el propósito de identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas de gestión humana. La elección del modelo AMO permitió un

análisis en profundidad de las habilidades técnicas y sociales de los trabajadores, sus niveles de motivación y satisfacción laboral, así como las oportunidades que se les brindan para contribuir de manera significativa al éxito de la organización. Asimismo, este marco conceptual facilitó la identificación de posibles brechas en estos elementos clave y proporcionó un marco sólido para el diseño de prácticas de gestión humana que apuntaran a fortalecerlos y optimizar el desempeño individual y colectivo en el contexto de la EF (Martínez, 2015).

Adicionalmente, se reconoce la importancia de la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource Based View of the Firm-RBV) como un marco teórico relevante para comprender el papel de las prácticas de gestión humana en el contexto de la empresa (Barney, 2001). La RBV sostiene que los recursos y capacidades internos de una organización, incluyendo los recursos humanos, son fuentes fundamentales de ventaja competitiva sostenible (Martínez y Jiménez, 2021). En este sentido, las prácticas de gestión humana juegan un papel fundamental al identificar, desarrollar y aprovechar los recursos y capacidades de los trabajadores para mejorar la capacidad y el desempeño organizacional.

Al combinar el modelo AMO con la perspectiva de la RBV, se logra un enfoque integral que permite analizar tanto los aspectos internos de la organización, como las habilidades, motivaciones y oportunidades de los trabajadores, como los recursos y capacidades específicos que posee la EF del sector agropecuario. Esta teoría proporciona un marco conceptual sólido para evaluar cómo las prácticas de gestión humana pueden contribuir a la creación, adquisición y utilización de recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y difíciles de sustituir en el contexto específico de la EF. El enfoque combinado del modelo AMO y la RBV nos brinda una perspectiva más completa y profunda sobre la gestión de recursos humanos, permitiéndonos

identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias eficaces que maximicen el potencial de los recursos humanos y contribuyan al crecimiento y éxito sostenible de la organización.

Considerando los resultados obtenidos y la relevancia de mejorar la capacidad, la motivación y las oportunidades, es necesario desarrollar un plan de implementación efectivo que permita poner en práctica las recomendaciones derivadas de este estudio. Este plan de implementación se enfocará en la adopción de prácticas de gestión humana específicas, diseñadas para potenciar el desarrollo de habilidades, fortalecer la motivación y mejorar las oportunidades de los trabajadores. Para mejorar la capacidad de los trabajadores, se propone implementar programas de capacitación y desarrollo que promuevan el aprendizaje continuo, el desarrollo de habilidades técnicas y gerenciales, así como la adquisición de conocimientos especializados en el sector agropecuario (Calderón et al., 2006).

Estos programas se diseñarán de manera personalizada, teniendo en cuenta las necesidades individuales de los trabajadores y las demandas cambiantes del entorno empresarial. Con respecto a la motivación, se recomienda la implementación de prácticas que fomenten el reconocimiento y la valoración del desempeño, así como la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la generación de ideas. Se establecerán programas de incentivos que recompensen los logros individuales y colectivos, generando un ambiente de trabajo motivador y estimulante. Además, para mejorar las oportunidades de los trabajadores, se sugiere implementar políticas de movilidad interna y desarrollo de carrera, que les permitan crecer profesionalmente dentro de la organización. Se promoverá la rotación de puestos, la identificación y el desarrollo de talentos internos, así como la creación de oportunidades de ascenso y crecimiento (Rodríguez, 2019).

La implementación de este plan de prácticas de gestión humana no solo beneficiará a los trabajadores, sino que también tendrá implicaciones organizacionales significativas. Para mejorar la capacidad, la motivación y las oportunidades de los trabajadores contribuirá al aumento de la productividad, la eficiencia y la competitividad de la empresa familiar en el sector agropecuario. Asimismo, promoverá un clima laboral favorable, fortalecerá la identidad organizacional y facilitará la retención del talento humano clave. En conclusión, el diseño e implementación de un plan de prácticas de gestión humana centrado en mejorar la capacidad, la motivación y las oportunidades de los trabajadores constituye un paso estratégico para la EF del sector agropecuario (Lozano y Sánchez, 2019).

La implementación de este plan permitirá aprovechar el potencial de los recursos humanos, generando impactos positivos tanto a nivel individual como organizacional. Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo un seguimiento y evaluación continuos para asegurar la efectividad y la adaptación del plan a las necesidades cambiantes de la organización. El desarrollo de este estudio ha permitido cumplir con el objetivo propuesto para formular un plan de implementación de las prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad de los trabajadores en la EF del sector agropecuario. A lo largo de la investigación, se ha llevado a cabo un análisis profundo de los diferentes aspectos relacionados con la gestión del talento humano y se ha identificado la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico que responda a esta demanda.

El diseño de este plan de implementación se ha basado en los resultados obtenidos a través del análisis del modelo AMO (abilities, motivation and opportunity to contribute) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource Based View of the Firm-RBV). Estos enfoques teóricos han brindado un marco conceptual sólido y relevante para comprender cómo mejorar la

capacidad de los trabajadores y su contribución a la organización. Al considerar las habilidades necesarias para el desempeño efectivo, la motivación como impulsor del compromiso y el rendimiento, y las oportunidades como facilitadoras del desarrollo y la realización del potencial individual, se ha elaborado un plan de implementación integral. Este plan contempla acciones concretas y estrategias específicas orientadas a fortalecer las competencias, estimular la motivación y optimizar las oportunidades de los trabajadores en la empresa familiar del sector agropecuario (Khoreva y Wechtler, 2018).

Para lograr estos objetivos, se propone la implementación de programas de capacitación y desarrollo que aborden las necesidades identificadas, así como la adopción de prácticas de reconocimiento y recompensa que incentiven el desempeño sobresaliente. Asimismo, se fomentará la creación de un ambiente laboral que promueva la participación, la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros de la organización. El plan de implementación también considera la asignación adecuada de recursos, tanto financieros como humanos, así como la designación de responsabilidades claras y la definición de indicadores de seguimiento y evaluación. Además, se establecerá un cronograma detallado que permita monitorear el progreso de las acciones implementadas y realizar ajustes según sea necesario (López, 2018).

Finalmente, mediante la integración de los marcos teóricos pertinentes y el diseño de un plan de implementación estratégico, se pretende impulsar el crecimiento y el desarrollo tanto de los trabajadores como de la organización en su conjunto. La efectiva ejecución de este plan contribuirá a fortalecer la competitividad, la productividad y el éxito sostenible de la EF en el dinámico entorno del sector agropecuario. Después de los esfuerzos realizados en este estudio para abordar de manera integral la mejora de la capacidad de los trabajadores en la EF del sector

agropecuario a través de prácticas de gestión humana, es importante reconocer algunas limitaciones que podrían haber influido en los resultados obtenidos.

En primer lugar, la muestra utilizada se limitó a una EF en particular, lo que podría limitar la generalización de los hallazgos a otros contextos empresariales y sectoriales. Por lo tanto, se sugiere realizar estudios adicionales que involucren a múltiples empresas familiares del sector agropecuario para obtener una perspectiva más amplia y representativa. Otra limitación para considerar es la dependencia de la recopilación de datos auto reportados, lo que podría introducir sesgos o inexactitudes en la información recopilada. En futuras investigaciones, sería beneficioso utilizar métodos mixtos que combinen datos cuantitativos y cualitativos, así como la incorporación de mediciones objetivas para evaluar la capacidad de los trabajadores y los resultados obtenidos a través de las prácticas de gestión humana implementadas.

Asimismo, cabe destacar que este estudio se centra en la mejora de la capacidad de los trabajadores, pero existen otros aspectos relevantes de la gestión humana que podrían explorarse en investigaciones futuras. Por ejemplo, se podrían investigar en mayor profundidad los efectos de las prácticas de gestión humana en la motivación y el compromiso de los trabajadores, así como en la retención del talento en las empresas familiares del sector agropecuario.

Además, dado que el entorno empresarial y tecnológico está en constante evolución, sería valioso examinar cómo las prácticas de gestión humana pueden adaptarse y responder a los cambios y desafíos emergentes en el sector agropecuario. Esto podría incluir el estudio de la implementación de tecnologías innovadoras, la gestión del cambio organizacional y la promoción de la sostenibilidad en el contexto de las prácticas de gestión humana. En conclusión, este estudio ha logrado avanzar en la comprensión y diseño de prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad de los trabajadores en una EF del sector agropecuario.

Sin embargo, se reconoce la necesidad de realizar investigaciones adicionales que aborden las limitaciones mencionadas y amplíen el conocimiento en áreas específicas de la gestión humana. Estas investigaciones futuras permitirán seguir fortaleciendo la efectividad de las prácticas de gestión humana en el contexto de las empresas familiares y contribuirán al desarrollo continuo de estrategias de gestión que impulsen el éxito organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Conclusiones

El modelo AMO (Abilities-Motivation-Opportunity) es una herramienta útil para comprender la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento de los trabajadores, lo que puede ayudar a la empresa a diseñar estrategias que mejoren el desempeño de sus trabajadores y, en consecuencia, aumenten su productividad.

La implementación de prácticas de gestión humana basadas en la capacidad es fundamental para alcanzar los objetivos misionales de la EF, y se puede lograr a través de la selección y formación de personal que posea las habilidades y competencias necesarias para desempeñar su trabajo de manera efectiva.

Es necesario establecer procesos sólidos y estructurados de selección de personal que permitan a la empresa contratar a los candidatos más adecuados para el puesto, lo que puede ser posible a través del diseño de perfiles de puesto detallados, la utilización de herramientas de evaluación psicológica y la elaboración de entrevistas estructuradas.

La cercanía a la misión, visión y valores institucionales de la empresa es esencial para fomentar la identificación y compromiso de los trabajadores con la organización, lo que puede traducirse en un mayor rendimiento y productividad. Por lo tanto, es importante que la empresa

fomente una cultura organizacional sólida y que se comunique de manera efectiva a los trabajadores la importancia de su rol en el logro de los objetivos institucionales.

Referencias

- Achimugu, R., Emmanuel, K. y Isichei, E. (2022). Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Rev. Bras. gesto negativo*, 24(1).
- Aguirre, E., De La Rosa, A. y Cuéllar, L. (2021). Gestión del desempeño en las PYMES: un enfoque integrador para la mejora de resultados. *Pensamiento & Gestión*, (50), 100-121.
- Alqudah, I., Carballo, A. y Ruzo, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European research on management and business economics* 28. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Al-shahwania, M. (2020). Impacto de AMO mejorando las prácticas de gestión de recursos humanos en la ventaja competitiva sostenible en las compañías de seguros en Qatar. *Management Science Letters* 1827-1834.
- Atikah, S., Alrfooh, B., Falindah, S. y Hazimah, N. (2022). The Importance of HRM System, Absorptive Capacity, And Innovative Performance in Jordanian SMEs: A Proposed Conceptual Framework. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2298–2310.
- Bach, S. (2005). *Managing Human Resources*. Blackwell Publishing.
- Bano, S., Aijaz, U. y Athar, A. (2022). High Performance Work System (HPWS) in the IT Sector of Pakistan: An Application of Ability-Motivation-Opportunity Model. *Human Nature Journal of Social Sciences*, 3(3), 361-387. ISSN: 2788-5240
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* (17), 99-120.
- Basco, R., Stough, R. y Suwala, L. (2021). *Familia negocio y desarrollo regional*. Routledge.

- Beltrán, I. y Bou-Llusar, J. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21, 99-110.
- Bhatti, S., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G y Christofi, M.(2020). Ability, Motivation, and Opportunity Framework, Knowledge Sharing, and Innovation. *Academy of Management*.
- Blom, R., Kruyen, P., Van de Heijden, B. y Van Thiel, S. (2020). ¿Una gestión de recursos humanos para todos? Un meta-análisis de los efectos de las prácticas de GRH en los sectores públicos, semipúblicos y privados. *Revista de la administración de personal público*, 40(1), 3-35.
- Boselie, P. (2010): High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones Un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuad. Adm*,19 (32), 225-254.
- Ceballos, F. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 1(2), 413-423.
- Chan, J. y Muthuveloo, R. (2022). Strategic agility: linking people and organizational performance of private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 342-358.
- Chang, S.I. (2012): Study on human resource management in Korea's chaebol enterprise: A case study of Samsung Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1436-1461.

- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A. y Bertoldi, B. (2021). Confianza y reputación en las empresas familiares: una revisión sistemática de la literatura sobre logros pasados y promesas futuras. *Revista de investigación empresarial*, 137, 143–161.
- Chen, Y. y Chen S. (2021). Mirando ambos lados de los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el rendimiento individual: un modelo de demandas de trabajo-recursos. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Choi, J.H. (2014): The HR-performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 370-387.
- Collings, D., Wood, G. y Caligiuri, P. (2015). *The Routledge Companion to International Human Resource Management*. Routledge.
- Corbeta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, España: McGRAW-HILL
- Cruz, C., Firfiray, S., Gómez-Mejía, L. (2011): Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 159-217.
- Dasí, A., Pedersen, T., Lopes, L. y Rangel, T. (2020). Equipos y rendimiento de los proyectos: Una habilidad, motivación y enfoque de oportunidad. *Revista de gestión de proyectos*, 0(0), 1-15.
- Encarnación, G., Casillas, J. y Iturralde, T. (2021). Family Business Research in the Last Decade. A Bibliometric Review. *European Journal of Family Business*, 11, 33-44.

- Fraser, S., Storey, D., Frankish, J. y Roberts, R. (2002). The Relationship Between Training and Small Business Performance: an Analysis of the Barclays Bank Small Firms Training Loan Scheme. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 20(2), 211-233.
- García, R. A. (2010). Evaluación de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo de los recursos humanos en el sector agropecuario. *Gestión y Desarrollo Agropecuario*, 15(2), 45-62.
- García, J. y Martínez, J. (2016). Deconstruyendo el marco AMO: Una revisión sistemática Intangible. *Universitat Politècnica de Catalunya Terrassa, España*, 12(4), 1040-1087.
- Gatewood, R., Feild, H. y Barrick, M. (2016). *Human resource selection*. Cengage Learning, Australia
- 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 Maestría, Universidad Nacional]. Repositorio Universidad Nacional. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78642>
- Haque, R., Azhar, S., Shaikh, S., Memon, Y. y Maitlo, Q. (2021). Rol del Marco AMO, Intercambio de Conocimientos e Intra-Firma Co-creación de valor en la promoción de comportamientos laborales innovadores. *Revista india de economía y negocios*, 20(3).
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ª. Ed.)*. México: Mc Graw Hill.

- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodologías de la investigación (6ª. Ed.)*. Mc Graw Hill Education.
- Ho, H. y Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: *The well-being paradox*. *Human Resource Management*, 59(3), 235-253.
- Hoon, C., Hack, A., y Kellermanns, F. (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 147-166.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2397002219847883>
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3).
- Huselid, M. A. y Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Jiang, K., Lepak, D. y Baer, J. (2012). ¿Cómo influye la gestión de recursos humanos en los resultados de la organización? Una investigación meta-analítica de los mecanismos mediadores. *The Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kazmi, S., Kanwal, F., Rathore, K., Faheen, K. y Fátima, A. (2021). La relación entre transformación y desarrollo y desarrollo, liderazgo y aprendizaje organizativo capacidad con el papel mediador de percepción de la eficacia de los recursos humanos. *Revista surasiática de gestión de recursos humanos*, 8(1), 133-157.

- Khan, Z., Soundararajan, V y Shoham, A. (2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices. *Human Resource Management Review, 30(1)*.
- Khoreva, V. y Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Employee Relations, 40(2)*, 227-243.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E. 2006. A conceptual review of HR management systems in HRM research. *Research in Personnel and Human Resource Management, 25*, 217-272.
- Lievens, F., Sackett, P. y Zhang, C. (2020). La selección de personal: una larga historia de impacto a nivel individual, empresarial y social. *Revista europea de psicología del trabajo y de las organizaciones, 1-12*.
- López, M. G. (2018). Estrategias para el desarrollo del talento y mejora del desempeño organizacional. *Desarrollo Organizacional, 25(2)*, 45-63.
- Lozano, G. y Sánchez, G. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Small Business International Review, 3(1)*, 68-85.
- Mahdy, F. y Alhabi, A. (2021). El efecto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento según el modelo AMO sobre el rendimiento de la gestión de recursos humanos resultados: un estudio analítico sobre el sector bancario. *Management Science Letters, 11*, 1755–1764.
- Martínez, J. A. (2015). Análisis integral de los aspectos que inciden en la capacidad de los trabajadores en la empresa: Modelo AMO. *Gestión de Recursos Humanos, 21(3)*, 87-103.

- Marín, J. y Martínez, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Martínez, A., y Jiménez, D. (2021). Evaluación del desempeño en las pequeñas y medianas empresas: una revisión sistemática. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 30(1), 49-61.
- Martínez, P. C., (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.
- Mataré, M., Shah, A. y Monahan, M. (2013). Human Resouce Management in Microenterprises: Gateway for success. *The coastal Business Journal*, 12(1) 17-30.
- Molinero, D. y Le Bretón, I. (2021). Familia Empresas: Una Crianza de ¿Extremos? *Emprendimiento Teoría y Práctica*, 45(4), 663–681.
- Muñoz D., Matabanchoy S., Guevara N. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197-220.
- Ni, N., Khairi, S. y Johar, E. (2021). El estudio sobre prácticas de recursos humanos y modelo amo y su impacto en el empleado compromiso de los empleados de gen y pymes en Selangor, Malasia. *Revista internacional de negocios y sociedad*, 22(3), 1602-1622.
- Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Nor, N., Johar, E., Khairi, S. (2021). El estudio de las prácticas de recursos humanos y e l modelo amo y su impacto en el compromiso de los trabajadores entre los trabajadores de pymes de la generación y en Selangor, malasia. *Revista internacional de negocios y sociedad*, 22(3), 1602-1622.

- OCDE, 2021. Perspectivas económicas de América Latina 2021. *Publicaciones de la OCDE, París*,
chrome-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.oecd.org/dev/Perspectivas-
economicas-America-Latina-2021-Overview-ES.pdf
- Prieto, I. y Pérez, M. (2014). Gestión del comportamiento innovador en el trabajo: el papel de las prácticas de recursos humanos. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Rentería E y Orozco, A. (2012). *Empresa de familia: Relaciones y conflictos en la transición generacional*. Editorial Bonaventurana.
- Rodríguez, E. M. (2019). Programas personalizados de desarrollo y motivación en el entorno empresarial. *Gestión de Recursos Humanos*, 24(1), 75-91.
- Roldán, N. A., y Santamaría, J. E. (2022). Propuesta para la gestión integral de información en Empresas Públicas de Medellín-EPM.
- Rondi, E., Überbacher, R., Barnsdorf, L., Massis, A. y Hülsbeck (2021). Uno para todos, todos para uno: una perspectiva de beneficios mutuos sobre la gestión de recursos humanos y la innovación prácticas de gestión en empresas familiares. *Journal of Family Business Strategy*.
- Sandoval J., y Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*. 13(1), 135-146.
- Sanz, R., y Sabater, R. (2021). El impacto de la gestión del desempeño en las PYMES: una revisión sistemática. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 27(3), 27-41.

- Sibian, A. y Ispas, A (2021). Un enfoque para aplicar la habilidad-motivación-oportunidad Teoría para identificar los factores impulsores del comportamiento de los trabajadores ecológicos en la industria hotelera. *Sustainability*, 13, 2-19.
- Steijvers, T., Lybaert, N. y Dekker, J. (2017). "Formal human resource practices in family firms", *Journal of Family Business Management*, 7(2), 151-165, <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2016-0016>
- Vicente, E. (2021). *Prácticas de recursos empresa familiar: humanos en los efectos de la profesionalización en los resultados*. [Tesis Doctoral, Universidad de Murcia]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/110143/1/Eloisa%20Vicente_vfinal_2%20con%201%20c2%20ba%20hoja.pdf
- Yeder, M. (2018). La gestión de los recursos humanos en la sucesión de la empresa familiar: ¿Victima o salvador? *Revista de cultura emprendedora*, 26 (4), 401-421.
- Yin, R.K. (1984/1989). *Case Study Research: design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA: Sage.

Anexo 1

Universidad de Manizales

Facultad de ciencias sociales y humanas

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Modulo: Taller de línea

CONSENTIMIENTO INFORMADO

A través de la firma en el presente documento, yo _____, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. _____, **EXPRESO MI ACEPTACIÓN VOLUNTARIA DE PARTICIPAR EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO** en el módulo de Taller de línea, que será realizada por la estudiante de tercer semestre de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Declaró que antes de firmar este documento se me ha informado que: la actividad es netamente académica la cual tiene como objetivo la Diseñar prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad en los trabajadores en una empresa familiar del sector agropecuario.

Esta práctica se guía por los aspectos éticos planteados para la investigación en seres humanos (Ley 1090 de 2006, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones. En la cual se especifica que la información recolectada de cada individuo es confidencial y está sometida a reserva). Declaro haber sido plenamente informado(a) sobre el objetivo de la presente investigación, en cumplimiento de la Resolución 2646 de 2008, el cual consta de lo siguiente:

1. La evaluación tiene como objetivo diseñar prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad en los trabajadores en una empresa familiar del sector agropecuario.

2. La metodología de evaluación consiste en la aplicación de la técnica de entrevista semiestructurada en alineado al objetivo propuesto.
3. Mi participación tomará un tiempo de dos horas aproximadamente.
4. Mi participación NO implica gastos monetarios, ni la adquisición de algún tipo de responsabilidad, ni de beneficio o remuneración alguna.
5. Mi participación en esta evaluación es estrictamente voluntaria; es decir que yo puedo libremente decidir participar en el proceso o rehusarme a hacerlo, sin que esta decisión represente ningún perjuicio para mi persona.
6. La información suministrada para la presente técnica será de absoluta confidencialidad y será usada exclusivamente para fines inherentes a la tesis de maestría.
7. Los resultados obtenidos serán presentados mediante un informe descriptivo de la población participante, en el que se expondrá de manera general los resultados.
8. Podré conocer los resultados de la actividad una vez ésta culmine y si estoy interesado(a), también podré conocer los desarrollos posteriores que se lleven a cabo a partir de la información recolectada con este trabajo.
9. Me han informado que puedo formular las preguntas sobre el proceso, en cualquier momento del mismo, a la estudiante o a la docente que coordina la tesis.

Con base a lo anterior, la práctica estará coordinada por el docente Andrés Alberto Osorio Londoño, identificado con cédula de ciudadanía No. 75096783 adscrito a la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales y por la estudiante de tercer semestre Nayive Tatiana Guevara Canchala, identificada con cédula de ciudadanía No. 1.085.635.914 que hacen parte de la misma Maestría. Puedo contactar al docente al teléfono 3186070161.

Para finalizar, la información que me han suministrado, declaro libremente que he leído y entendido completamente lo referente al mismo (objetivos, metodología, tratamiento de la información, informes de resultados, participación voluntaria). De igual manera declaro que conozco mi derecho a formular las preguntas que me surjan antes, durante y/o después del proceso de evaluación, con el fin de aclarar lo pertinente.

Firma del participante: _____

Dirección: _____

Teléfono de contacto: _____

Firma de la estudiante:

E-mail: _____

Dirección: _____

Teléfono de contacto: _____

Anexo 2

Guía de Entrevista Semiestructurada

Entrevistadora: Nayive Tatiana Guevara Canchala

Número de Participantes: 2 trabajadores del área gerencia y subgerencia de la empresa de insumos agropecuarios

Lugar: Salón de Eventos Agro-ZooveT

Tiempo: El desarrollo de grupo focal tendrá una duración de 40 minutos a 60 minutos aproximadamente.

Tema: Prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad en los trabajadores.

Objetivo del Grupo Focal: Diseñar prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad en los trabajadores en una empresa familiar del sector agropecuario

Preguntas

Preguntas eje	Preguntas de profundización
	¿Cuáles son los perfiles de cargo que necesita la empresa para alcanzar su visión?
	¿Cuáles son los perfiles de las personas que deberían ocupar esos cargos?
¿Cuáles son las prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad que se han llevado a cabo en la organización?	¿Cuáles son las fuentes o canales que usted utiliza para reclutar al personal de la empresa?
	¿Como es el proceso de reclutamiento y selección de personal que se emplea la empresa?
	¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar su personal?

Preguntas eje	Preguntas de profundización
	¿Cuál es la formación y desarrollo que reciben los trabajadores?
	¿Qué formación sería necesaria adicional con el fin de fortalecer el talento humano?

Anexo 3

Entrevista Semiestructurada

Sujeto 1

Preguntas eje

¿Cuáles son las prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad que se han llevado a cabo en la organización?

S1: Teniendo en cuenta que la primera etapa de reclutamiento se ha hecho de una forma autónoma porque se trata de reclutar a los propietarios del establecimiento. En cuanto a la asignación de cargos, se ha seleccionado como conyugues en los que haceres para la asignación de las funciones, entonces cada quien sabe que hacer las tareas y que funciones que hacer. Sin embargo, si es necesario la contratación externa de personal ya que las funciones son desgastantes. En cuanto a la capacitación se ha hecho de forma presencial con capacitación de las entidades de control se han solicitado y se ha capacitado de forma virtual por capacitaciones que brinda el SENA y otras entidades que tiene que ver con el manejo y administración del negocio.

Preguntas de profundización

¿Cuáles son los perfiles de cargo que necesita la empresa para alcanzar su visión?

S1: Se requiere un profesional en agronomía, profesional en la parte pecuaria, profesional en la parte contable, personal de apoyo para el manejo de bodega, mostrador, gerente, subgerente, talento humano, coordinador de seguridad y salud en el trabajo. Esos serian hasta el momento.

¿Cuáles son los perfiles de las personas que deberían ocupar esos cargos?

S1: De acuerdo a mi conocimiento y experticia los perfiles que se pueden adecuar a la empresa pueden ser los siguiente:

S1: Agrónomo: con mínimo 2 años de experiencia, con título profesional, experiencia en cultivos de clima frio, agricultura de ladera, orgánica, horario de 8 horas diarias, flexibilidad de trabajar los fines de semana y ajustarse al reglamento de trabajo, el contrato seria a término indefinido con cláusula de permanencia, conocimientos técnicos en: diagnóstico de los campos, interpretación de análisis de suelos, manejo de programas de riesgo, manejo de nutrición de plantas, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica y formulación de tratamiento para los cultivos, gestión de la cosecha o seguimiento de entrada en planta y resultado de proceso, alimentar en el sistema definido la información agronómica de la zona: fincas, productores, entre otros., presentación de informes, desarrollar actividades de campo que permitan la fidelización de los productores para el desarrollo de los cultivos, trabajo en campo y mostrador, traslado terrestre a los lugares de los cultivos, ejecución de un cronograma de visitas de campos mensual y cumplir las metas que se le imponga.

S1: Profesional en la parte pecuaria: con mínimo 2 años de experiencia, con título profesional, (Zootecnista, médico veterinario y/o médico veterinario zootecnista) con experiencia de explotación de leche, conocimiento de pradera de pastos y forrajes y doble propósito, especie menores, horario de 8 horas diarias, flexibilidad de trabajar los fines de semana y ajustarse al reglamento de trabajo, el contrato a término indefinido con cláusula de permanencia,

conocimientos técnicos en: asistencia técnica, diagnóstico, pronóstico, tratamiento y prevención de enfermedades que afecten a los animales, toma de muestras para identificar enfermedades y elaboración y manejo de inventario. Además de presentación de informes, desarrollar actividades de campo que permitan la fidelización de los productores y mostrador, seguimiento de los animales, trasladarse a los lugares que lo requieran, ejecución de un cronograma de visitas y cumplir las metas que proyectadas.

S1: Bodeguero: En la medida de lo posible debe de ser un técnico en logística y/o curso de control de inventario, con mínimo de experiencia de 2 años. Debe de tener conocimiento de sistemas. Debe de cumplir las funciones de recepción de los insumos agropecuarios, ingresar los productos al sistema, ingresar la factura a la contabilidad, mantener el orden y aseo de la bodega, preparar los despachos solicitados, controlar la existencia de los productos, mantener los productos almacenados en condiciones pertinentes, entrega de mercancías como bultos o cajas.

S1: Mostrador/supernumerario: Como se ha mencionado puede ser un agrónomo, zootecnista y/o médico veterinarios, con mínimo 2 años de experiencia, horario de 8 horas diarias, flexibilidad de trabajar los fines de semana y ajustarse al reglamento de trabajo, el contrato a término indefinido con cláusula de permanencia, conocimientos en sistemas, servicio al cliente, productos agropecuarios, dar solución ante quejas y reclamos, manejo de dinero, cierre de caja. En el caso del super numerario también debe de tener conocimiento en lo referente a la bodega.

S1: Contador: Como se ha mencionado puede ser un contador con mínimo 2 años de experiencia, horario de 8 horas diarias, flexibilidad de trabajar los fines de semana y ajustarse al reglamento de trabajo, el contrato a término indefinido con cláusula de permanencia, con funciones en: elaboración de nómina, elaboración mensual de estados financieros, llevar el control de la bodega,

cierre de caja, información diaria de información contable al gerente, realizar el pago de impuestos, realizar los pagos de la empresa.

S1: SST: Puede ser un profesional en seguridad y salud en el trabajo o profesional de ingeniería, administración de empresas, psicología o carreras afines con licencia en SST, con mínimo 1 años de experiencia, horario de 8 horas diarias, flexibilidad de trabajar los fines de semana y ajustarse al reglamento de trabajo, el contrato a término indefinido con cláusula de permanencia. Dentro de sus funciones podría encontrarse: actualizar y socializar en forma permanente los requisitos legales, identificación de peligros, evaluación y valoración del riesgo, Diseñar, implementar y realizar el seguimiento a los Programas de Vigilancia Epidemiológica, Gestionar la realización de exámenes médicos ocupacionales. Estas podrían ser las principales funciones, pero pueden agregarse otras más.

S1: Gerente: Puede ser agrónomo, zootecnista y/o medico veterinarios, administrador de empresas, cursos relacionados con las carreras mencionadas, con mínimo 2 años de experiencia, horario de 8 horas diarias, flexibilidad de trabajar los fines de semana y ajustarse al reglamento de trabajo, el contrato a término indefinido con cláusula de permanencia. Las funciones podrían ser: gestionar y administrar los recursos humanos, técnicos y económicos de la empresa, ejercer la representación jurídica de la empresa, aprobar las políticas, reglamentos, planes, proyectos, informes, atender y solucionar quejas, reclamos o sugerencias del cliente interno y externo, ser parte activa en la medición y análisis de los indicadores de gestión, entre otras funciones.

S1: Subgerente: ejercer como primer suplente de gerencia

S1: Talento Humano: profesional en psicología, administración de empresas, derecho. con mínimo 2 años de experiencia, horario de 8 horas diarias, flexibilidad de trabajar los fines de semana y ajustarse al reglamento de trabajo, el contrato a término indefinido con cláusula de permanencia.

Dentro de las funciones que tengo conocimiento se encuentran: fomentar y colaborar con la gerencia general en el desarrollo de los métodos de dirección que utilicen la motivación, los incentivos, llevar a cabo el proceso de selección y contratación del personal, participar activamente en la formulación e implementación de acciones correctivas derivadas de las auditorias.

¿Cuáles son las fuentes o canales que usted utiliza para reclutar al personal de la empresa?

S1: Yo he mirado que en la actualidad las redes sociales se han convertido en un canal importante uno se entera de todo e incluso he mirado vacantes en: Facebook, WhatsApp que publican las empresas o colegas del sector agropecuario. También se busca ayudar a la región y con ellos contratar trabajadores del municipio se puede pagar por un aviso publicitario en la Radio Paraíso Esterio, también existe la bolsa de empleo SENA y CompuTrabajo que tengo entendido que sirven para los fines de reclutamiento.

¿Como es el proceso de reclutamiento y selección de personal que se emplea la empresa?

S1: Necesidad de cubrir el cargo, recepción de las hojas de vida, revisión de antecedentes de la persona, entrevista de los candidatos importante que sea cabeza de familia, cuente con la experiencia, viva en el municipio, cuente con transporte propio para algunos cargos como el veterinario o el agrónomo, que tenga disponibilidad de trabajar los fines de semana, examen psicotécnico, examen de conocimiento, visita domiciliaria, examen médico, inducción.

¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar su personal?

S1: Hasta el momento no ha se implementado ya que está prevista mejorar la infraestructura física de la organización para el próximo año y con ello la posterior contratación del personal. Pero las personas que laboramos aquí tenemos algo en común que somos la familia en su totalidad el reclutamiento se hace solo por el hecho de ser familia y se da la asignación de las funciones por los propietarios del negocio. Pero si estamos proyectando en que la empresa crezca.

¿Cuál es la formación y desarrollo que reciben los trabajadores?

S1: Hasta el momento la capacitación en manejo de agroquímicos, reuniones y charlas técnicas virtuales. Se tiene previsto la implementación de un plan de formación para todo el personal con el fin de mejorar la calidad en la prestación de servicios.

¿Qué formación sería necesaria adicional con el fin de fortalecer el talento humano?

S1: Ya implementado el plan de formación va implícito el curso en el sistema de seguridad y salud en el trabajo y curso de ventas y atención al cliente

S1: Antes de terminar, la información brindada es un bosquejo de la proyección de la estructura de la empresa. Pero esta presto a mejoras continuas y perfilamientos de cada proceso.

Sujeto 2

Preguntas eje

¿Cuáles son las prácticas de gestión humana para mejorar la capacidad que se han llevado a cabo en la organización?

S2: En cuanto a la selección ya se encuentra, somos quienes conforman la familia y las funciones son delegas. Como lo menciona si se necesita más personal porque la empresa se debe de sostener sola porque en algún momento nos vamos a jubilar y ya se tiene otros proyectos por eso la empresa debe de estar sólida. En cuanto al a formación si claro nos hemos capacitado con los agrónomos, charlas, seminarios, cursos virtuales por lo de la pandemia.

Preguntas de profundización

¿Cuáles son los perfiles de cargo que necesita la empresa para alcanzar su visión?

S2: Antes de empezar, yo voy a aportar desde mi experiencia como fundadora de la empresa y que es lo que espero de los trabajadores:

S2: Agrónomo: Es importante que tenga una comunicación clara para la venta y afiliación del campesino. Debe de cumplir las metas que se le fije, debe de tener flexibilidad para viajar por el momento en el municipio. Tener conocimiento de los productos que se manejan y de la disponibilidad en el almacén para los tratamientos y ventas pertinentes.

S2: También puede ser un médico veterinario o zootecnista: Debe de ser un trabajador con experiencia con grandes y pequeñas especies, con empatía hacia los animales, dispuesto a trabajar horas extras si se requiere alguna emergencia.

S2: El bodeguero debe de estar disponible en las horas que se labora porque se entrega permanentemente mercancía, persona colaboradora, que tenga fuerza física para mover la mercancía.

S2: El mostrador: Debe de ser una persona seria, con capacidad de escucha, responsable.

S2: El contador debe de llevar los pagos a tiempo y tiene que informar los movimientos del dinero, trabajar de la mano del bodeguero.

S2: El personal de seguridad y salud en el trabajo: Si es importante este trabajador porque tengo entendido que si no hay este trabajador pueden demandar y ayuda a la salud de los trabajadores.

S2: EL gerente: Por lo general es el representante legal, también debe de firmar y realizar la vinculación con las casas comerciales para la negociación de los productos.

S2: El subgerente: Cumple las mismas funciones que el gerente

S2: En cuanto a talento humano, lo más importante es que motive a las personas y que se sienta bienestar en la empresa.

¿Cuáles son las fuentes o canales que usted utiliza para reclutar al personal de la empresa?

S2: Pueden ser los medios de radio, WhatsApp, Facebook, pero lo más importante es que se contrate la gente que se acople a lo que buscamos en la organización.

¿Como es el proceso de reclutamiento y selección de personal que se emplea la empresa?

S2: Recibe las hojas de vida, entrevista porque no se puede ir contratando gente que ni se conoce y si acepta las condiciones y lo que se le va a delegar. Que sea una persona responsable y comprometida con el almacén, exámenes psicológicos, prueba de su conocimiento.

¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar su personal?

S2: Hasta el momento no hay técnicas, pero si es importante plantearlas para después realizarlas con los trabajadores que vayan a ingresar.

¿Cuál es la formación y desarrollo que reciben los trabajadores?

S2: Las capacitaciones ahora en su mayoría son virtuales, también charlas, capacitaciones presenciales de la parte agropecuaria.

¿Qué formación sería necesaria adicional con el fin de fortalecer el talento humano?

S2: A mí me interesa la parte de atención al cliente porque es lo más importante.