

# Gestión de recursos humanos en PYMEs de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

---

## Human resources management in SMEs in Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

---

### Daniela Ferrufino-Borja

Licenciada en Psicología. Coordinadora del Centro de Investigación y Asesoramiento Psicológico (CIAP), Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra - UPSA  
Correo: danielaFerrufinoborja@gmail.com

### Marion K. Schulmeyer

Doctora en Psicología. Decana de la Facultad de Humanidades Comunicación y Artes, Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra - UPSA  
Correo: marionschulmeyer@upsa.edu.bo

Fecha de recepción: 08/11/2024

Fecha de aprobación: 23/12/2024

---

## Resumen

La gestión de recursos humanos es importante para el desarrollo de empresas grandes, medianas y pequeñas, ya que a través de ella se optimizan los niveles de productividad empresarial. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) presentan características particulares que requieren un estudio diferenciado, sin embargo, no existen estudios publicados que aborden los procesos de recursos humanos de PYMEs en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia). El objetivo de esta investigación es describir de qué manera se llevan a cabo los procesos de gestión de recursos humanos en las PYMEs de Santa Cruz de la Sierra. A través de entrevistas semiestructuradas, se exploraron los procesos básicos de gestión de recursos humanos en una muestra de 32 gestores de Recursos Humanos en PYMEs. Los resultados mostraron que los procesos de reclutamiento y selección se realizan de manera simple e informal, los niveles de rotación y ausentismo son bajos y los beneficios no legislados se enfocan en agasajos, bonos y préstamos. En estas empresas, el clima laboral se evalúa, pero de manera informal y pasiva, por otro lado, la evaluación de desempeño suele realizarse basada en objetivos, críticas internas y en las opiniones de clientes. También se encontró interés en que se ofrezcan más capacitaciones y servicios de consultoría ajustados a la economía y las características de este sector.

**Palabras clave:** *pequeña empresa, mediana empresa, PYMEs, recursos humanos, Bolivia.*

## Abstract

Human resource management is important for the development of large, medium and small enterprises, since they have an important role in the optimization of business. Small and



medium-sized enterprises (SMEs) present particular characteristics that require a differentiated study, however, there are no published studies that address human resource processes in SMEs in Santa Cruz de la Sierra (Bolivia). The objective of this research was to describe how human resource management processes are carried out in SMEs in Santa Cruz de la Sierra. Through semi-structured interviews, the basic processes of human resources management were explored in a sample of 32 Human Resources managers in SMEs. The results show that the recruitment and selection processes are carried out in a simple and informal way, the levels of turnover and absenteeism are low, and the non-legislated benefits are focused on entertainment, bonuses and loans. In these companies, the work environment is evaluated, but in an informal and passive manner, on the other hand, performance evaluation is usually carried out based on objectives, internal criticism and the opinions of clients. They also recognized the need of having more training and consultancy services adjusted to their economy and characteristics.

**Key words:** *small enterprise, medium enterprise, SMEs, human resources, Bolivia.*

## Introducción

En la literatura encontrada, y según los países donde se realizó cada estudio explorado en relación a los procesos de recursos humanos en PYMEs, la denominación que se da a las empresas micro, pequeñas y medianas, varía. Estas han sido llamadas: Small Firms, Small and Medium Entrepreneurship (SME), Pequeñas y Medianas Empresas (PYME o PYMEs), Micro y Pequeña Empresa (MIPE, MYPE, MIPEs o MYPEs) o Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPYME o MIPYMEs), dependiendo de los criterios y los subgrupos a los que se refieren (Antelo, 2005; Galdeano et al., 2006; Gamage, 2014; Lizurek y Cannizaaro, 2016; Sainz, 2015). Las siglas PYMEs se utilizan en este trabajo para hacer referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas, ya sean agrupadas de esa manera o en cualquiera de sus variantes.

La información publicada relacionada con las PYMES en Santa Cruz, Bolivia, se obtiene de la Gestora de Registro Comercial (FUNDEMPRESA, 2021), que reporta que, en 2021, existían 345.869 empresas en todo Bolivia. Los departamentos con la mayor concentración de empresas son La Paz (107.167 empresas), Santa Cruz (102.113 empresas) y Cochabamba (58.395 empresas), representando el 31%, 30% y 17%, respectivamente de la concentración nacional. Según FUNDEMPRESA (2021), el 80% de las iniciativas productivas corresponden a microempresas, 13% a pequeñas empresas, 5% son medianas empresas y 2%, grandes empresas (Claros et al., 2010).

En Bolivia, los criterios para categorizar empresas varían según la institución que las clasifica. Hasta 2003, varias instituciones tenían sus propios criterios de PYMEs, tomando en cuenta la cantidad de trabajadores, el capital y/o las ventas anuales en dólares americanos. Sin embargo, con la Resolución Ministerial 325/01, los criterios quedaron establecidos en base a tamaño de empleados, ventas anuales y activos productivos, como se observa en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
*Clasificación de PYMEs según RM 325/01*

Criterios	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Números ocupados	1 a 10	11 a 20	21 a 49	50 y más
Venta anuales (en \$US)	≤ \$ 1.350	≤ \$4.500		
Activos productivos	≤ 350	351 ≤ X ≤ 1.800		

Nota: (Claros et al., 2010, p. 10)

La presencia de las PYMEs en la realidad económica de Bolivia, se expresa en el flujo anual de dinero en la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Micro Finanzas (ASOFIN). Esta cartera está a cargo de las políticas económicas para el impulso de pequeñas y medianas empresas en el país. Estos datos muestran que el mayor flujo anual de dinero en microfinanzas se registra en los departamentos de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba. Por otro lado, según la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI, 2019), la cartera de créditos, parte del Sistema de Intermediación Financiera, se incrementó 5.6 veces más en relación al nivel registrado en el año 2005, conformada por microcréditos y créditos PYMEs en un 51.3%.

Los procesos de recursos humanos en la administración han sido estudiados por mucho tiempo, sin embargo, es necesario entender estos procesos sin pasar por alto las diferencias existentes entre PYMEs y empresas grandes, siendo estas últimas las que tienen mayor historia de análisis. Entre estas diferencias pueden observarse los volúmenes de presupuestos a los que se tiene acceso, la formalidad o informalidad de los procesos, la influencia directa que puede tener el emprendedor principal de la PYME, las competencias y funciones atribuidas a los trabajadores y las proyecciones/oportunidades de las PYMEs en su realidad contextual (Cantele, 2018; Gamage et al., 2020; Liñán et al., 2020; Niebles et al., 2019).

Según la Corporación Internacional de Finanzas (2021), las pequeñas y medianas empresas representan alrededor del 90% de las empresas y más del 50% del empleo alrededor del mundo, así también, cada millón de dólares prestados a PYMEs de países en vías de desarrollo significa la creación de 16.3 trabajos. Estas son motores claves para la creación de trabajo y el crecimiento económico de países en desarrollo, especialmente después de la crisis financiera mundial de 2008. Con el impacto que tienen, las empresas pequeñas y medianas conforman un área cuyo estudio es necesario para potenciar sus contribuciones a la economía y al mercado laboral de cada país. Sin embargo, algunos de los estudios realizados han encontrado dificultades comunes entre las PYMEs, muchas de ellas ligadas a las diferencias estratégicas o contextuales determinadas por la situación política del país en el que se encuentren (Heredia y Sánchez, 2016).

Se tiene conocimiento de que, en toda empresa, el desarrollo, la efectividad, el crecimiento, el éxito competitivo, los recursos estratégicos, entre otros, se deben a distintos factores: financieros, tecnológicos, de innovación, de recursos comerciales y del manejo de recursos humanos (Lizurek y Cannizaaro, 2016; López et al., 2013; Prasanna et al., 2019). En la gestión de los recursos humanos se agrupa la integración, la organización, la retención y el desarrollo de recursos humanos. Las políticas de acción dentro de cada aspecto varían de una empresa a otra. La literatura cuenta con algunos estudios sobre estos procesos en PYMEs. Entre ellos están los estudios sobre el reclutamiento y la selección (Greer et al., 2016; López et al., 2013; Singh et al., 2020), sobre rotación de personal (Gamage, 2014; Pittino et al., 2016), sobre beneficios y compensaciones (Anvari et al., 2014; Singh et al., 2020), sobre clima laboral (Gamage, 2014; Saridakis et al., 2013; Singh et al., 2020) sobre evaluación de desempeño (Chiavenato, 2011; Singh et al., 2020), y estudios sobre la capacitación (Singh et al., 2020; Vázquez et al., 2010)

Greer et al. (2016) encontraron que aquellas pequeñas empresas cuyos fundadores o dueños, consideran la gestión de recursos humanos como un aspecto estratégicamente importante, tienden a enfatizar enfoques de reclutamiento que imitan las prácticas de empresas más grandes, lo cual puede aumentar su legitimidad como empleadores potenciales frente al público externo. La calidad del reclutamiento y selección en una empresa, tiene efectos más allá de la contratación, ya que el nivel de rotación se ve ligado a este proceso. El reclutamiento selectivo, con énfasis en la búsqueda de los candidatos que tengan mejores capacidades de aprendizaje y características valiosas relacionadas al puesto específico, muestra menores niveles de rotación voluntaria (Pittino et al., 2016). Sin embargo, algunos estudios demuestran cómo estos procesos son llevados a cabo de manera parcialmente informal (Singh et al., 2020; Torres-Flórez et al., 2020).

Asimismo, los beneficios y compensaciones afectan el nivel de rotación y el clima laboral (Anvari et al., 2014) y el compromiso de los trabajadores (Sugandini et al., 2018). Las empresas pequeñas suelen considerar principalmente beneficios de tipo monetario, aun cuando las investigaciones sugieren que otros tipos efectivos de compensación pueden ser recompensas psicológicas, oportunidades de aprendizaje y reconocimiento (Saridakis et al., 2013; Yang et al., 2019).

Independientemente del área en que se desenvuelve una empresa, suele haber una mejora en el desempeño cuando empleados y administrativos comparten valores. De la misma manera, las relaciones entre los distintos funcionarios, los canales de comunicación y el fuerte compromiso, en conjunto, permiten que exista un clima laboral agradable. El buen clima organizacional permite aumentar la eficacia del trabajo individual, con el fin de lograr niveles más altos de productividad y así conseguir una mayor satisfacción de los clientes, y también mantienen bajos los niveles de rotación, esto es especialmente útil para aquellas PYMEs que usualmente cuentan con recursos limitados (Gamage, 2014; Saridakis et al., 2013; Sugandini et al., 2018).

Finalmente, debido a que los roles y responsabilidades en las PYMEs cambian frecuentemente, suele ser necesario el entrenamiento en función a esos cambios. Se ha observado que, en las empresas grandes, las capacitaciones tienen un efecto positivo en la productividad y es posible que una adecuada programación en capacitación y desarrollo genere mejores niveles de desempeño (Mulolli y Islami, 2020). Sin embargo, las PYMEs pueden tener más problemas al momento de financiar capacitaciones para sus empleados, por esto son más utilizadas prácticas informales en las que se comparte conocimiento entre trabajadores (Vázquez et al., 2010).

La investigación respecto a los recursos humanos en el ámbito de PYMEs en Bolivia, es escasa. Antelo (2005), menciona una encuesta que se levantó en las primeras 100 empresas inscritas en FUNDEMPRESA, en años 2002 a 2005. Entre los factores que los empresarios consideran importantes para el éxito empresarial en Bolivia, la capacitación de recursos humanos se encuentra en el séptimo lugar de importancia después del monto de capital inicial, adecuación del producto al mercado, capacidad de ejecutivos y gerentes, innovación en productos y servicios, calidad de administración y gerencia, y calificación de mano de obra. De la misma manera, la necesidad de concretar planes para manejar el personal se encuentra después de las necesidades de capital, mercadeo y asesoramiento.

Otros estudios nacionales, sugieren que es necesario mejorar, a nivel técnico, la capacidad de los recursos humanos de las PYMEs (Borda y Ramírez, 2006; Galdeano et al., 2006; Gutiérrez, 2014) y apuestan por buscar capacitaciones específicas o integrales y fomentar el desarrollo de los recursos humanos. Todo ello con el fin de que la productividad de la PYME se incremente, para que la formalización de estas empresas aumente de frecuencia y de esta manera sea más factible la exportación de los productos y crecimiento de servicios.

La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME, 2016) expresa que en Latinoamérica, los problemas considerados menos importantes para las PYMEs son aquellos referentes a recursos humanos, teniendo una puntuación promedio de 2.2, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. En su estudio sobre 200 PYMEs en Santa Cruz de la Sierra, Sainz (2015) encontró que el 31% tiene problemas con sus trabajadores, sin embargo, esta misma investigación muestra que los entrevistados (administrativos de las PYMEs) no consideran necesarias las capacitaciones o invertir en la resolución de estos problemas.

Si bien se menciona de manera superficial la necesidad básica de una gestión que permita el desarrollo de las PYMEs, ninguno de los trabajos a los que se tuvo acceso explica a detalle qué es lo que se hace en la actualidad en estas empresas con la gestión de recursos humanos. Por otra parte, el nivel de importancia de las PYMEs en la economía boliviana, da lugar a la necesidad de describir los procesos que las componen para entenderlas mejor y para aplicar mejores prácticas, de manera que esto ayude al crecimiento de esta área, dada la escasez de estudios sobre el tema.

El objetivo principal de esta investigación es describir de qué manera se llevan a cabo los procesos de gestión de recursos humanos en las PYMEs de Santa Cruz de la Sierra. Para esto se buscó conocer los procesos de reclutamiento y selección, las medidas de retención del personal, los protocolos de clima laboral, evaluación de desempeño y la capacitación que se realiza en estas organizaciones.

## Método

La presente investigación es de tipo mixta, con un diseño no experimental, de nivel descriptivo, y de corte transversal (Hernández et al., 2014), atendiendo el objetivo de describir qué sucede con los procesos de gestión de recursos humanos en las PYMEs de Santa Cruz de la Sierra.

## Muestra

En Santa Cruz de la Sierra, al momento del estudio no se identificó una institución en la que toda PYME necesite registrarse antes de ejercer su labor y que cuente con una base de datos detallada y actualizada que permita el fácil acceso a estas empresas. Esto dificulta la obtención de una muestra representativa y homogénea. Por este motivo se decidió recurrir a la base de datos de la Cámara de Industria, Comercio, Servicio y Turismo (CAINCO, 2019), que enlista empresas del departamento y las categoriza según el rubro en el que desempeñan sus actividades. El criterio de inclusión fue que la empresa no contara con menos de 10 o más de 50 empleados. La muestra inicial fue de 800 empresas, de las cuales se contactó con 251 y 32 accedieron a participar. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, ya que el registro de las empresas en la base de datos es opcional, así como su participación en el estudio. La muestra final estuvo formada por 17 pequeñas empresas y 15 medianas empresas. En la tabla 2 se encuentran distribuidas según el rubro en el que están clasificadas de acuerdo a CAINCO (2019):

**Tabla 2***Rubro de servicio de la muestra*

Área	n	%
Restaurante	6	19
Provisión de servicios	6	19
Distribución y comercialización	5	16
Producción de alimentos	2	6
Bar	2	6
Eventos y recreación	2	6
Hotelería	2	6
Planta industrial	2	6
Barraca	1	3
Imprenta	1	3
Turismo	1	3
Venta textil	1	3
TOTAL	32	100

## Instrumentos

Se utilizó una entrevista semiestructurada que permite obtener información sobre los puntos específicos a estudiar, y al mismo tiempo es un instrumento lo suficientemente flexible como para recibir información que surja en el intercambio personal de información (Hernández et al., 2014). La entrevista se elaboró en base a la información obtenida de la literatura revisada (Cantera et al., 2016; López et al., 2013) y fue validada mediante juicio de expertos.

La entrevista inició con un apartado de información general (tamaño de la empresa, existencia o no del área de recursos humanos, quién se encarga de los procesos de gestión de recursos humanos); se recogió información de los distintos procesos que se llevan a cabo en gestión de recursos humanos. En cada apartado se exploró el desarrollo de dicho proceso (cómo se realiza, con qué instrumentos o técnicas, etc.) y se preguntó al entrevistado si considera que algo falta o sobra en el protocolo actual. En la entrevista se tomaron en cuenta los siguientes procesos: reclutamiento, selección, retención, clima, evaluación de desempeño y capacitación.

## Procedimiento

A través de CAINCO (2019) se obtuvo el contacto de las empresas registradas en su base de datos, se seleccionó a las que cumplían con los criterios de inclusión y se contactó a los representantes de cada empresa para solicitar su participación. Con aquellos que accedieron se agendó una cita para llevar a cabo la entrevista, solicitando dar preferencia a la persona encargada de llevar a cabo los procesos de gestión de recursos humanos. En el encuentro se procedió a informar sobre las generalidades de la investigación y asegurar que la información recolectada permanecería confidencial. La entrevista tuvo una duración promedio de 30 minutos.

## Resultados

**Responsables.** En el 28% (n=9) de las PYMEs, los procesos de recursos humanos no están centralizados, sino distribuidos entre varios cargos. El 16% (n=5) de las empresas son manejadas

por un cargo específico de recursos humanos, el 13% (n=4) está a cargo del Gerente Administrativo, un 9% (n=3) a cargo del Gerente General y en otro 9% (n=3) por el Administrador, mientras el restante 25% (n=8) delega funciones a otros cargos (ej. Contador, etc.).

Entre los encargados de realizar las funciones de recursos humanos, el 16% (n=5) eran psicólogos, 13% (n=4) había estudiado administración de empresas, el 9% (n=3) estudió ingeniería industrial, 9% ingeniería comercial y 9% sólo contaba con estudios de bachillerato, el restante 44% (n=14) tenía otras profesiones. De todos ellos, sólo el 9% (n=3) contaba con estudios de postgrado en recursos humanos.

**Reclutamiento.** El reclutamiento se hace principalmente a través de la referenciación directa (50%, n=16) y anuncios en el periódico (47%, n=15). En menor medida se utilizan, además, publicaciones en redes sociales y plataformas virtuales (28%, n=9), específicamente la página de Trabajópolis (25%, n=8). Los recursos menos utilizados son el banco de hojas de vida guardado en la empresa (16%, n=5), referencia de los colegios de profesionales (6%, n=2) y a través de procesos contratados a consultoras de Recursos Humanos (3%, n=1).

De las 16 empresas que expresaron utilizar referenciación directa como parte del proceso de reclutamiento, el 63% (n=10) lo hace como única herramienta y ninguna de ellas expresó disconformidad con los resultados de este proceso. Así también, de las 15 empresas que utilizan anuncios en el periódico como parte del proceso de reclutamiento, el 60% (n=9) lo hace como única herramienta y tampoco expresaron disconformidad con los resultados de dicho protocolo.

**Selección.** En cuanto a los procesos de selección, se encontraron siete diferentes procedimientos aplicados en las empresas entrevistadas. El 50% (n=16) se basa en la revisión de hojas de vida y entrevistas, el 19% (n=6) revisa hojas de vida, realiza entrevistas y da un período de prueba (de una semana a nueve días), mientras que un 9% (n=3) solo realiza entrevistas. Todas las PYMEs que conformaban este último grupo reclutaban mediante referencias personales; otro 9% (n=3) realizaba la revisión de hojas de vida, entrevistas y aplicaba test proyectivos o psicotécnicos. Todas estas empresas tenían a cargo del proceso a un profesional formado en psicología o con formación en postgrado en recursos humanos. Finalmente, otro 6% (n=2) revisaba hojas de vida, realizaba entrevistas y aplicaba pruebas de conocimiento.

Finalmente, una PYME (3%) contaba con una consultora para realizar todo el proceso de selección de los perfiles administrativos, y para la parte operativa optaba por realizar revisión de hojas de vida y entrevista, y otra utilizaba sólo la revisión de hojas de vida (3%).

**Retención de personal.** La retención de personal, se dividió en tres subprocesos: rotación, ausentismo y beneficios no legislados. En la rotación de personal, el 91% (n=29) expresó tener niveles bajos o muy bajos de rotación, sin diferenciación por áreas. El 59% (n=19) expresó que este bajo nivel existe desde el inicio de la empresa y no han implementado nada para mantenerlo o mejorarlo. Del grupo de baja rotación, el 11% (n=3) señaló que sólo tienen incorporaciones por el crecimiento que la empresa experimenta.

Sólo el 9% (n=3) expresó tener un nivel medio de rotación, todos ellos con diferenciación entre áreas (nivel medio en el área operativa y bajo en el área administrativa). Para ello contaban con gente formada para cumplir las funciones mientras se reemplazaban las pérdidas, este personal extra era externo o podían ser los mismos compañeros.

El 72% (n= 23) de las empresas reportó tener un nivel de ausentismo bajo, muy bajo o

nulo. De ellas, el 25% (n= 6) lo mantenía bajo con multas o descuentos. El resto utilizaba distintas maneras para lidiar con el ausentismo. Como por ejemplo: a) dejar que gestionen sus días de asistencia en feriados, b) la amenaza constante de despido, c) tener “pisatalones”, es decir, poner a otro funcionario capacitado a cubrir las funciones extras en caso de falta de un compañero, d) la contratación de un ama de llaves para el personal operativo que mediante recordatorio constantes de castigo los “pone en cintura”, (amonestación o memorándums, etc.) ser flexibles mientras se cumplan con todas las horas de trabajo (control biométrico).

El 16% (n=6) señaló un nivel medio o alto de ausentismo. Como expresó el encargado de una empresa hotelera: “Hasta ahora no entienden, se les manda memo y se les descuenta”. En estas empresas se utilizan los siguientes mecanismos para lidiar con el ausentismo: a) charlas sobre puntualidad, marcación biométrica, premio a la puntualidad, sanciones; b) confraternizaciones como intento de prevención; c) suspensión de 1 a 3 días de trabajo; y d) la falta a cuenta de vacación o pérdida de beneficios mensuales. El restante 9% (n=3) no expresó un nivel específico de ausentismo.

**Beneficios.** Entre los beneficios no legislados, las empresas mencionaron los siguientes: celebraciones (cumpleaños, almuerzos en días festivos, fiesta por día padre/madre, festejo navidad/año nuevo, amigo secreto, recreación anual), obsequios (vale para supermercado, entradas para espectáculos, automóvil en base a antigüedad, canastón de Navidad), beneficios económicos (propina, adelanto de liquidaciones, préstamos, bono por ventas, bono por objetivos, efectivo por cumpleaños, bono de fin de año, descuento en servicios o productos de la empresa), distinciones (al mejor vendedor, empleado distinguido, distinción por antigüedad) y acceso a oportunidades (acceso a proyectos, reuniones estratégicas, capacitaciones, viajes al exterior).

Los beneficios más comunes fueron los agasajos por cumpleaños, por el día del padre, madre o trabajador, los bonos por ventas y los préstamos. El 34% (n=11) de las empresas tenía al menos tres beneficios implementados, otro 34% (n=11) tenía menos de 3 beneficios, el 22% (n=7) tenía más de tres beneficios no legislados. El 6% (n=23) restante dijo no tener instituido dar beneficios extras a sus trabajadores.

**Proceso de clima laboral.** El 69% (n= 22) de la muestra expresó contar con algún tipo de técnica o herramienta para medir el clima laboral, pero la manera que utilizaban para realizarla variaba según las circunstancias. El 31% (n=10) no realizaba evaluación de clima laboral de ningún tipo.

Entre los que sí recogían información respecto al clima laboral (22 empresas), el 64% (n=14) lo hacía mediante observación constante (los entrevistados expresaron que esa técnica consistía, principalmente, en observar las interacciones entre los empleados en el día a día). Por otra parte, el 32% (n=7) de ellos recogía información según circunstancias particulares y monitoreaban el clima laboral: a) si “los directivos necesitan más trabajo en equipo”, b) si tienen conversaciones por nuevas incorporaciones, c) si consideran necesario un monitoreo constante lo hacen a través de la escucha en general, con dinámica grupal eventual, d) si surgen problemas o roces entre los trabajadores, y e) como parte de la evaluación de los resultados mensuales de los departamentos. El 27% (n=6) realizaba las evaluaciones de clima laboral como parte de las exigencias de certificación ISO.

Entre los que no evaluaban el clima laboral de su empresa (n=10), el 70% (n=7) mencionó que no lo realizaba por falta de personal, de herramientas, porque carecía de un protocolo establecido para ello o porque no tenía una normativa que se lo exigía. Finalmente, el 30% (n=3)



restante expresó que no lo hacía porque no era necesario.

**Proceso de evaluación de desempeño.** El 82% de la muestra (n=26) expresó contar con algún método para la evaluación de desempeño en sus funcionarios, frente al 19% (n=6) que no las realizaba. De ellas, tres tampoco realizan evaluación del clima laboral.

A pesar de que 26 empresas dijeron evaluar el desempeño de sus funcionarios, sólo el 23% (n=6) tenía implementado algún protocolo formal de evaluación (entre ellas, las dos que llevan certificación ISO). Los procedimientos de evaluación más utilizados fueron mediante: a) los resultados, las ventas y los objetivos mensuales, (35%; n=9), b) la observación del trabajo, el entusiasmo que muestran o las críticas entre los mismos trabajadores (27%; n=7) y c) las opiniones y consultas a clientes (15%; n=4).

No todas las empresas daban retroalimentación en base a las evaluaciones. El 31% (n=8) lo hacía de forma individual, 27% (n=7) tanto individual como grupal, 27% (n=7) solo grupal, y una de ellas solo daba retroalimentación mediante reconocimiento del “empleado del mes” y por llamadas de atención.

Se encontró que el tipo de evaluación realizada estaba bastante relacionada con el rubro de la empresa. En la tabla 3 se observa que las empresas de servicios e industriales tienden a utilizar formularios de evaluación, los restaurantes y bares se basan en la observación, y las distribuidoras de productos tienden a evaluar en base a resultados mensuales.

**Tabla 3**

*Agrupación por evaluación de desempeño*

Método de evaluación	Empresas	Agrupadas	n
Formulario de evaluación	Serv08, Serv24, Serv25, Serv29, Indu28	4	5
Observación de trabajo, entusiasmo y críticas	Rest09, Rest23, Rest27, Rest33, Bar02, Bar19, Impr22	4	7
Resultados mensuales	Dist15, Dist17, Dist18, Dist31, Bar03, Serv12, Turi14, Vent20, Barr21	4	9
Clientes	Dist07, Indu04, Alim32	0	3

**Proceso de capacitación.** Se encontró que el 91% (n=30) de la muestra realizaba capacitaciones de distinta índole y el 6% (n=2) restante no las realizaba por situaciones particulares a la empresa.

De las 30 empresas que sí realizaban capacitación, el 33% (n=10) lo hacía según la necesidad de actualización de su personal administrativo, siendo las capacitaciones más frecuentes en el área de ventas, área administrativa general y contabilidad. A estos temas les seguían las capacitaciones técnicas. Sólo el 3% (n=1) realizaba capacitaciones motivacionales (enfocadas a la importancia de la motivación y el disfrute del trabajo como herramienta para mejorar la productividad). Salvo en dos empresas, en el resto se contrataban capacitadores externos.

Solo el 28% (n=9) evaluaba aprendizaje después de las capacitaciones, el 19% (n=6) evaluaba aprendizaje directo en la práctica y el restante 9% (n=3) evaluaba con formulario de calidad, examen mensual, consulta grupal posterior a la capacitación y simulacros orales durante la capacitación misma.

Por otra parte, las empresas que no realizaban capacitaciones mencionaron que no lo hacían por: a) la inasistencia del personal, b) las características del trabajo, que permite que aprendan según trabajan y c) la falta de oportunidad, porque la necesidad existe.

A lo largo de las entrevistas surgieron ideas y comentarios por parte de los entrevistados, reconociendo la necesidad de contar con servicios de capacitación en atención al cliente, fortalecimiento de competencias de recursos humanos, administración de PYMEs y ventas. Estos comentarios se recogen en la Tabla 4.

**Tabla 4**  
**Capacitación en PYMEs**

Tema	Ideas y comentarios expresados
Formación básica de atención al cliente para personal operativo	<p>Barr21: <i>“El personal es reacio”, “necesitamos algún principio de aprendizaje que afecte el hecho de que no tenga un alto nivel de estudio”, “estamos buscando capacitaciones externas, pero no se ajustan a la necesidad”, “son caros debido al ajuste de contenido (...) son más para cargos grandes”</i></p> <p>Rest23: <i>“Capacitaciones terciarizadas, prefiero pagar el 15% más y no lidiar con ello”, “que enseñen cultura, como hablar con los clientes, que vocabulario usar, y después ya los asuntos más técnicos”</i></p> <p>Serv25: <i>“Formación de personal, cursos básicos de redacción, de uso de vocabulario y relación con clientes”, “las que (administrativas) hay ofrecen para altos niveles de gerencia y necesitamos para puestos más bajos”</i></p> <p>Rest33: <i>“Cómo manejar de que le enseñen a uno a incentivarlos mejor, para un asunto de ambiente y rendir mejor”; “el personal tiene poca formación académica y a veces falta hasta lo básico, hasta el saludo, mirar a la cara del cliente, sonreír y como uno no es didacta (pedagogo) no sabe cómo enseñar”</i></p>
Fortalecimiento del área de recursos humanos	<p>Rest06: <i>“Lo hacemos nosotros como sabemos (capacitaciones en ventas, atención al cliente, comida)”, “la oferta no es amplia y son costosos” “se necesita una empresa externa para hacer capacitaciones de atención al cliente, pero para PYMEs, si son muy caras uno no puede ir”</i></p> <p>Impr22: <i>“Sería interesante que haya capacitaciones motivacionales, actividades recreacionales y cosas así” “(en general) se descuida al talento humano”</i></p> <p>Serv24: <i>“Capacitaciones para mejorar competencias RRHH”</i></p>
Administración de PYMEs	Serv30: <i>“(Debería darse) capacitación continua, suele haber un todopoderoso (en la empresa) y se necesita capacitación constante y generales”, “El Ministerio de trabajo viene directo con amenazas (cuando se están haciendo los pertinentes) y la gente no tiene la capacitación necesaria para manejarse”, “hay un gran abismo entre la preparación y procesos de empresas grandes y micro”</i>
Ventas	Dist31: <i>“Capacitaciones en área específica. En ventas no hay las suficientes (...), hay pero ahorita cualquiera es capacitador”, “tiene que ser más de lo que hay en un libro, hay que tener experiencia”, “el costo no es problema, la marca misma me da un presupuesto para eso”</i>

Se expresó nueve veces la necesidad de ampliar la oferta de capacitaciones, en cuatro oportunidades sobre las áreas de formación básica de atención al cliente para operativos, así también, tres veces sobre el fortalecimiento del área de recursos humanos y finalmente, capacitaciones sobre administración de PYMEs y ventas, una mención por cada área.

**Nivel de conformidad.** Se indagó sobre el nivel de conformidad del entrevistado respecto a la manera en la que se llevan los procesos de gestión de recursos humanos en su empresa. La escala que se proveyó fue del 1 al 5, siendo 1 *nada conforme* y 5 *totalmente conforme*. El 50% (n=16)

accedió a responder esta pregunta. De ellos, el 27% (n=4) se encuentra nada o poco conforme, 20% (n=3) medianamente conforme y el 60% (n=9) muy o totalmente conforme. Los motivos de su evaluación se encuentran en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Nivel de conformidad con el estado de los procesos de gestión de recursos humanos en la empresa*

Conformidad	Ideas y comentarios expresados
Nada y poco conforme	Dist15: <i>"Nada conforme, falta muchísimo por hacer"</i> <i>"(La estructuración de recursos humanos) comenzó cuando volví hace 2 años (...) se tuvo que mejorar porque los clientes mejoraron, necesitábamos más preparación que solo controlar errores", "la idiosincrasia (es un problema), no les gusta crecer o formarse"</i>
	Barr21: 2. <i>"Podríamos dar mayores beneficios, transporte, comida, asesoría legal, estudios básicos y técnicos"</i>
	Serv30: 2. <i>"Estamos en evaluaciones internas, tenemos abismos grandes por el crecimiento abrupto"</i>
Medianamente conforme	Even13: 3. <i>"Falta alguien, pero contratar aún sería demasiado"</i>
	Serv25: 3. <i>"El tema de personal nunca está completo"</i>
	Alim32: 3. <i>"No hay la persona que esté controlando esto, falta mucho control. (...) la empresa no cuenta con recursos para contratar a alguien y tenerlo en las funciones no alcanza"</i>
Muy y totalmente conforme	Even26: 3.5. <i>"Siempre es necesario mejorar, no hay que conformarse con lo que se hace"</i>
	Alim11: Conforme, <i>"siempre se va queriendo hacer más, pero la respuesta (administrativa) crece de a poco"</i>
	Turi14: 4. <i>"Conforme, la gestión es constante y hay capacitaciones"</i>
	Serv24: 4. <i>"Pero se dejó de hacer gestión y eso es necesario (...) debido a normas que ya no se exigen"</i>
	Indu28: 4. <i>"Se han solicitado algunas mejoras, pero no se han dado"</i>
	Dist31: 4. <i>"No hay rotación, buen ambiente, se cumplen metas, pero se puede perfeccionar"</i>
	Rest33: 4. <i>"Trabajo así hace tiempo, tengo un bonito ambiente de trabajo"</i>
	Rest27: 4. <i>"Hay aspectos en los que trabajar para llegar al nivel más óptimo o esperado, pero para recién estar comenzando está muy bien"</i>
	Dis07: 4-5, considera que hay todo lo que se necesita, van mejorando según aumenta el personal, aunque a veces se vea limitado por el presupuesto

**Servicios necesarios.** Cuatro entrevistados sugirieron la creación de empresas consultoras para que apoyen con el proceso de reclutamiento, contratación general y gestión general del área. En una ocasión, también se sugirió la creación de una base de datos y agencias de empleo.

**Tabla 6**  
**Servicios necesarios para PYMEs**

Temas	Ideas y comentarios expresados
Consultoría	Indu27: "Reclutamiento mediante consultora", "hay que conocer más los servicios que ya hay en el medio"
	Dist31: "Empresa que haga contratación de personal, pero no solo para grandes (...) una de (contratación en) ventas en específico sería el <<boom>>"
	Alim32: "Consultoría para establecer metas y objetivos para gestionar RRHH", "(tuvieron la oportunidad) el problema fue que el costo era muy alto"
	Event26: "Quizá una consultoría en base a gestión mensual como los consultores contables que van unos días a la semana (...) que puedan apoyar a la empresa"
Base de datos	Ser29: "Hacer base de datos, por nivel de especialización que se requiere", "(capacitaciones) es accesible, hay mucha oferta"
Agencia de empleo	Rest23: "Una agencia de empleo para la gente operativa"

## Discusión y Conclusiones

Los resultados sobre instrumentos y protocolos de reclutamiento muestran que lo más utilizado es la referenciación directa, seguido de los anuncios en el periódico. Esto coincide parcialmente con las investigaciones de Miloshevich et al. (2020) y Singh et al. (2020), quienes evidencian el uso de canales internos y externos para este proceso, fenómeno explicado desde la necesidad de adaptación con que se encuentran estas empresas y, al mismo tiempo, la parcial formalidad que le es permitida desarrollar. El resto de los instrumentos muestran coincidencia parcial en menor medida con los estudios presentados, esto podría atribuirse a los niveles de uso, la presencia de los canales en el medio y la cultura organizacional local (Miloshevich et al., 2020; Torres-Flórez et al., 2020).

Para el proceso de selección, se observan resultados similares a estudios y análisis realizados en otros países (Cantera et al., 2016; Miloshevich et al., 2020; Rodríguez, 2013; Torres-Flórez et al., 2020); donde lo más utilizado son la revisión de hojas de vida y la entrevista general. Si bien hay poca presencia de canales tecnológicos o comunicacionales estratégicos en estos resultados, es importante notar que alrededor del mundo se dan avances en este sentido, sin embargo, las incorporaciones de estas nuevas tecnologías como protocolos formales en este proceso se encuentran en diferentes fases de estudio (Barreto y Alturas, 2018; L'Écuyer y Pelletier, 2019; Pilz y Li, 2020).

En cuanto a retención de personal, la mayor parte de la muestra expresa tener niveles bajos o muy bajos de rotación en su empresa, así también, casi la misma proporción expresa tener bajos niveles de ausentismo. Sin embargo, en la parte de los beneficios no legislados que brindan a sus trabajadores, la distribución es más equilibrada: poco más de la tercera parte de la muestra expresa brindar tres beneficios distintos, y la misma proporción brinda menos de tres beneficios. Según Gamage (2014), Sugandini et al. (2018) y Yang et al. (2019), los beneficios que involucran capacitaciones, aprendizajes y crecimiento laboral suelen apoyar a disminuir el nivel de rotación y/o ausentismo. Sin embargo, no es posible observar alguna información al respecto con esta muestra, ya que sólo tres empresas indican tener un beneficio de este tipo. Por otro lado, así como lo expresan Singh et al. (2020), entre los beneficios más comunes se encuentran beneficios económicos, desde bonos hasta préstamos, siendo implementados cada uno en un tercio diferente de la muestra.

Más de dos tercios de la muestra cuenta con evaluación de clima laboral, sin embargo, la realizan de manera informal mediante observación y un tercio no evalúa el clima laboral a pesar de que investigaciones evidencian el claro beneficio en efectividad e innovación a través de estas prácticas (Andersson et al., 2020; Dabić et al., 2019; Hoang et al., 2021; Mulolli y Islami, 2020; Sugandini et al., 2018). La mayoría de las empresas realiza evaluación de desempeño, pero sólo una sexta parte tiene un protocolo formal establecido. El protocolo más utilizado es el control de resultados, ventas y objetivos, en coincidencia con los estudios de Rojas-Lema et al., 2020; Tahiri et al., 2020); estos sistemas de control son utilizados en casi un tercio de las PYMEs entrevistadas, seguido de la observación de trabajo o críticas internas.

A pesar de que la evaluación de desempeño debe estar ligada en cierta medida a los objetivos y al desarrollo general de las funciones, el tener evaluaciones de desempeño que solo se enfoquen en aspectos aislados, como la expresión única en el resultado, puede no estar respondiendo a todas las necesidades de la empresa. La informalidad de estos procesos es incoherente con el impacto positivo que tiene la implementación de evaluaciones de desempeño en el trabajo general de la PYME (Belsito y Reutzel, 2020; Forth y Bryson, 2019).

Estos resultados muestran que la capacitación que se realiza no cubre las necesidades detectadas y que existen aspectos que dificultan el acceso a ellas. López et al. (2020) realizaron una revisión que evidencia este fenómeno y lo explica desde el desconocimiento de los beneficios y, sobre todo, desde los desafíos económicos para brindarlos. Ponce et al. (2018) identificaron la existencia moderada de capacitaciones formales en PYMEs a pesar del beneficio que estas representan para la productividad del trabajador. Algunas PYMEs indicaron la necesidad que tienen en cuanto a oferta de capacitaciones en las áreas que ven necesitadas, las dos categorías con más menciones fueron formación básica de atención al cliente para personal operativo y fortalecimiento del área de recursos humanos.

En general, se observa que los procesos de recursos humanos en las PYMEs se llevan de manera informal y poco constante, lo cual coincide con múltiples estudios revisados (López et al., 2020; Miloshevich et al., 2020; Singh et al., 2020; Torres-Flórez et al., 2020). Entre otros datos de interés, las PYMEs expresan la necesidad de contar con servicio de consultoría para manejo de recursos humanos, específicamente para PYMEs, en consultoría para reclutamiento y consultoría para gestión de las tareas de recursos humanos en general. Así también, existe la necesidad de crear una “agencia de empleo” o “base de datos” para que mediante ellas se pueda facilitar los procesos de incorporación en las empresas.

Los resultados obtenidos en esta investigación son presentados como el primer estudio que brinda datos específicos sobre los instrumentos y detalles de procesos de recursos humanos en PYMEs en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Siendo estos resultados descriptivos, establecen una base de la cual partir a investigaciones nuevas. También describe necesidades que parecen tener las PYMEs en la ciudad en cuanto a procesos de gestión de recursos humanos. Esto permite abrir una puerta a que se evalúe la conveniencia de ofrecer servicios que permitan suplir necesidades empresariales del sector, contribuyendo esto al mejor desarrollo de las actividades empresariales en general, como también a las actividades de sectores profesionales y ocupacionales que pueden ofrecer dichos servicios.

Por otro lado, como limitaciones en esta investigación se encuentra el tipo de muestreo utilizado, no probabilístico por conveniencia, y el reducido tamaño de la muestra que limita las posibilidades de hacer inferencias de mayor alcance.

En limitaciones ajenas a la metodología, se vio lo inconveniente de que en la base de datos utilizada no exista la clasificación según PYME o no PYME, tomando en cuenta criterios de número de empleados e información financiera. Así también, la intencionalidad de los entrevistados al participar. La intención de que el instrumento utilizado fuera una entrevista semiestructurada, era permitir que pudiera compartirse información cualitativa más allá de las respuestas rígidas, sin embargo, en la aplicación se encontró que muy pocos entrevistados estaban dispuestos a compartir mayor información o brindar detalles en el contenido de sus respuestas. Para futuros estudios se recomienda el uso de una muestra poblacional más homogénea y amplia, de forma que haya más datos para analizar y comparar. Así también, trabajar con los criterios completos que definen una PYME en Bolivia. Finalmente, se recomienda trabajar a más profundidad con cada uno de los procesos aquí estudiados, y poner mayor énfasis en la manera en que las empresas relacionan un proceso con otro.

## Referencias

- Andersson, M., Moen, O., y Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101-554. <https://doi.org/10.1016/j.JENGTECMAN.2020.101554>
- Antelo, E. (2005). *Impulso a la creación de nuevos negocios*. <https://bit.ly/34BoACi>
- Anvari, R., JianFu, Z., y Hosseinpour, S. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190. <https://doi.org/10.1016/j.SBSPRO.2014.03.665>
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2019). *Sistema financiero, sólido, solvente e inclusivo: principales indicadores financieros de Bolivia*. <https://bit.ly/3JmVgyL>
- Barreto, D. S., y Alturas, B. (2018). Quality-in-use App Evaluation: Case of a Recruitment App for Portuguese SMEs. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 3(1), 1-9. <https://doi.org/10.20897/jisem.201801>
- Belsito, C. A., y Reutzel, C. R. (2020). SME employee performance appraisal formalization and trust in leadership change. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 434-456. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1832/FULL/XML>
- Borda, D., y Ramírez, J. (2006). *Bolivia: Situación y perspectivas de las MPYMES y su contribución a la economía*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/3gtnjX7>
- CAINCO (2019). *Asociados a Cámara Internacional de Comercio*.
- Cantele, S. (2018). Human resources management in responsible small businesses: Why, how and for what? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1-2), 112-126. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.092291>
- Cantera, E. E., Muñoz, M. G., y Cortés, P. (2016). *Reclutamiento Y Selección Un Estudio En Las Mipymes Del Municipio De Cuautitlán Izcalli Estado De México*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. <https://bit.ly/3HvW5oe>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Claros, L., Estivariz, M., y Camacho, M. (2010). *Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial y Gobiernos Corporativos en la gestión PYMES de Bolivia*. FUNDES Bolivia. <https://bit.ly/3J0glOW>
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., y Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organizational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522-544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117/FULL/XML>
- Forth, J., y Bryson, A. (2019). Management practices and SME performance. *Scottish Journal of Political Economy*, 66(4), 527-558. <https://doi.org/10.1111/SJPE.12209>
- Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. (FAEDPYME) (2016). *Estrategias para el desarrollo de la microempresa en América Latina*.
- FUNDEMPRESA. (2021). *Estadísticas del Registro de Comercio de Bolivia*. <https://bit.ly/3uJkt2j>
- Galdeano, E., Gutiérrez, O., y Terrazas, R. (Eds.). (2006). *Desarrollo de la PYME en el sector agrario de Cochabamba*. Universidad de Almería. <https://bit.ly/3gkcTTf>
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52. [https://www.mgt.ruh.ac.lk/rjmf/pdfs/RJMF0101\\_JA\\_p37.pdf](https://www.mgt.ruh.ac.lk/rjmf/pdfs/RJMF0101_JA_p37.pdf)
- Gamage, S. K. N., Ekanayake, E., Abeyrathne, G., Prasanna, R., Jayasundara, J., y Rajapakshe, P. (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES8040079>
- Greer, C. R., Carr, J. C., y Hipp, L. (2016). Strategic Staffing and Small-Firm Performance. *Human Resource Management*, 55(4), 741-764. <https://doi.org/10.1002/HRM.21693>
- Gutiérrez, O. (2014). Desafíos de la economía plural en Bolivia. *Perspectivas*, 34, 7-44.
- Heredia, L., y Sánchez, J. I. (2016). Evolución de las políticas públicas de fomento a las PYMEs en la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea: un análisis comparativo. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(2), 221-249. <https://doi.org/10.14718/REVFINANZPOLITECON.2016.8.2.2>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. <https://bit.ly/3otiACF>
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., y Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2), 416-437. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279/FULL/XML>

- International Finance Corporation. (2021). *SMALL BUSINESS, BIG GROWTH: How investing in SMEs creates jobs*. <https://bit.ly/3rutSIY>
- L'Écuyer, F., y Pelletier, C. (2019). *Exploration of Social Media Capabilities for Recruitment in SMEs: A Multiple Case Study*. 23, 221-239. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120190000023016>
- Liñán, F., Paul, J., y Fayolle, A. (2020). SMEs and entrepreneurship in the era of globalization: advances and theoretical approaches. *Small Business Economics*, 55(3), 695-703. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00180-7>
- Lizurek, M., y Cannizaaro, E. (2016). Reclutamiento, selección e inducción. Aplicación en los cargos operativos de las organizaciones MIPYMES de alojamiento turístico de Santa Teresita partido de la costa atlántica Bonaerense. *Revista Electrónica CECIET*, 6(10), 51-77. <https://acortar.link/DE9OiO>
- López, L. R., Tricás, J., y Toledano, R. (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 23, 19-43. <https://bit.ly/3suhN5V>
- López Montalvo, D., Coto, E. J., y Cadena López, A. (2020). La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 71-85. <https://doi.org/10.16967/23898186.686>
- Miloshevsk, V., Piperkova, I., y Davitkovska, E. (2020). Recruitment and selection methods in SMEs in Republic of North Macedonia. *Journal of the institute of Economics - SKOPJE*, 23(3), 81-93. <https://acortar.link/zgohPE>
- Mullo, E., y Islami, X. (2020). *The Competitive Role of Human Resource Management Strategies on SMES in a Transitional Economy*, 8(4), 521-529. <https://acortar.link/CqtZpQ>
- Niebles, L., De La Ossa, S. J., y González, K. D. (2019). Gestión humana en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas. *Aglala*, 10(2), 111-121. <https://doi.org/10.22519/22157360.1437>
- Pilz, M., y Li, J. (2020). *Comparative Vocational Education Research Enduring Challenges and New Ways Forward*. Springer
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., y Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2016.04.002>
- Ponce, J., Quijije, P., Álvarez, C., y Molina, C. (2018). Nivel de aplicación de estrategias y herramientas de administración en las PYMES hoteleras de Manabí. *Nivel de aplicación de estrategias y herramientas de administración en las PYMES hoteleras de Manabí*, 4(1), 206-234. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.1.enero.206-234>



- Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., Gamage, S. K. N., Ekanayake, E. M. S., Rajapakshe, P. S. K., y Abeyrathne, G. A. K. N. J. (2019). Sustainability of SMEs in the competition: A systemic review on technological challenges and SME performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040100>
- Rodríguez, D. C. (2013). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes Del Cenes*, 31(54), 193. <https://doi.org/10.19053/22565779.21>
- Rojas-Lema, X., Alfaro-Saiz, J. J., Rodríguez-Rodríguez, R., y Verdecho, M. J. (2020). Performance measurement in SMEs: systematic literature review and research directions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15-16), 1803-1828. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1774357>
- Sainz, P. (2015). *Características de las PYMES en Santa Cruz de la Sierra*. Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra.
- Saridakis, G., Muñoz, R., y Johnstone, S. (2013). Do Human Resource Practices Enhance Organizational Commitment in SMEs with Low Employee Satisfaction? *British Journal of Management*, 24(3), 445-458. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2012.00814.X>
- Singh, L. B., Mondal, S. R., y Das, S. (2020). Human resource practices & their observed significance for Indian SMEs. *Revista ESPACIOS*, 41(07). <https://acortar.link/P29SNR>
- Sugandini, D., El Qadri, Z. M., Kustiyadji, G., y Muafi. (2018). Employee engagement in entrepreneurship management: SMEs cases. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1-8. <https://acortar.link/rkpOYp>
- Tahiri, A., Kovaçi, I., y Krasniqi, A. (2020). Human Resource Management, Performance Management and Employee Performance Appraisal by SME Managers in Kosovo. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(4), 288-298. <https://doi.org/10.35808/ijeba/588>
- Torres-Flórez, D., Velásquez-Díaz, J. S., y Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Vázquez, F., Gómez, P., y Zarco, A. L. (2010). *Metodología de capacitación de personal en las PYMES a través del E-Learning*. <https://bit.ly/3IZkL8Q>
- Yang, W.-R., Kim, Y., y Yang, H.-C. (2019). A Study on Strategies for Strengthening the Competitiveness of SMEs Using Performance Compensation System. *International Convergence Management Association*, 7(1), 15-25. <https://doi.org/10.20482/jemm.2019.7.1.15>