

## **Una mirada a la gestión de los recursos humanos en pequeños emprendimientos privados**

### *A Look at the Management of Human Resources in Small Private Entrepreneurship*

Ariam Luis Mayor Magdalena<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6022-5322>

Lourdes Souto Anido<sup>2\*\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0661-5914>

Shallya Johanna Sánchez Llerena<sup>3\*\*\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-1163-5792>

<sup>1</sup> Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, Cuba.

<sup>3</sup> Ecodeco Taller, La Habana, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [ariammayor8@gmail.com](mailto:ariammayor8@gmail.com)

\*\* Autor para la correspondencia: [lourdes@fec.uh.cu](mailto:lourdes@fec.uh.cu)

\*\*\* Autor para la correspondencia: [shallyasanchez@gmail.com](mailto:shallyasanchez@gmail.com)

#### **RESUMEN**

El factor humano es el recurso fundamental que posee una organización, independientemente de su tamaño o el tipo de actividad que realice. Es generador de valor y, por ende, de ventajas competitivas. La forma en que se gestiona incide directamente en el logro de los objetivos empresariales. Este trabajo analiza la manera en que 16 pequeños emprendimientos o negocios privados habaneros realiza procesos vinculados a la gestión interna de los recursos humanos, como un primer acercamiento al tema. Los resultados demuestran que la mayoría de ellos los ejecutan en algún grado y transcurren como parte natural de su operatividad y no de forma planificada, aspecto que limita que este subsistema se convierta en clave para el éxito de los emprendimientos. Además, la investigación identifica como elementos positivos la flexibilidad y rapidez de adaptación de los procesos de gestión de recursos humanos que asumen los emprendimientos en función de sus particularidades.

**Palabras clave:** trabajo por cuenta propia, Cuba, reclutamiento.

### **ABSTRACT**

*The human factor is the fundamental resource that an organization possesses, regardless of its size or the type of activity it carries out. It is a generator of value and, therefore, of competitive advantages. The way it is managed has a direct impact on the achievement of business objectives. This paper analyzes the way in which 16 small enterprises or private businesses in Havana carry out processes related to the internal management of human resources, as a first approach to the subject. The results show that most of them execute them to some degree and that they take place as a natural part of their operations and not in a planned manner, an aspect that limits this subsystem from becoming a key to the success of the enterprises. In addition, the research identifies as positive elements the flexibility and speed of adaptation of the human resources management processes assumed by the enterprises according to their particularities.*

**Keywords:** self-employment, Cuba, recruitment.

Recibido: 2/7/2020

Aceptado: 20/7/2020

## **INTRODUCCIÓN**

Son muchas y diversas las investigaciones que se han realizado en el campo de la gestión de los recursos humanos (RH). Estas abarcan tanto modelos como el papel que desempeña dicho factor dentro de la organización y el tratamiento sociopsicológico que se le debe dar. Se pueden encontrar, por solo citar algunos, los modelos de Beer (1989), Besseyre Des Horts (1990), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Zayas (1996), Chiavenato (2000), Cuesta (2005), Morales Cartaya (2009) y Souto Anido y Rondón (2017). Todas estas propuestas, desde sus disímiles perspectivas y disciplinas, coinciden en que existe una relación directa entre la forma en que se gestionan los RH y los resultados que se obtienen a nivel organizacional.

Cuando se está en presencia de pequeños emprendimientos, donde el trato al cliente es muy cercano y en los que día a día hay que enfrentar nuevos retos para poder posicionarse en un mercado cada vez más competitivo e incierto, contar con los RH idóneos resulta de vital importancia. Pero más allá de su nivel de idoneidad, la forma en que se gestionan tiene un alto grado de significación, pues se trata de motivarlos e incentivarlos para que pongan todo su caudal de conocimientos en función del logro de las metas del negocio.

La evolución de las iniciativas privadas en Cuba, en los últimos años, muestra un sector diversificado, que opera bajo una incertidumbre recurrente y en un entorno inestable, no siempre favorable para su desarrollo. Así, su supervivencia se basa en la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, ante las barreras que impone el marco legal, el limitado reconocimiento jurídico de la figura del emprendedor y las restricciones para la obtención de financiamiento e insumos, entre otros. En materia laboral, estas empresas privadas no cuentan con una norma específica que sistematice y oriente su accionar. Las regulaciones al efecto se encuentran dispersas en varios documentos normativos. Este elemento plantea un vacío legal –en especial para la gestión efectiva de los RH– y un conjunto de problemáticas tanto para empleadores como para empleados.

El presente artículo tiene como objetivo analizar la forma en que se lleva a cabo la gestión de los RH en pequeños emprendimientos o negocios privados. Atendiendo a clasificaciones internacionales, según la cantidad de empleados y el sector al que pertenecen (comercio y servicios), los casos de estudio son tanto emprendimientos autónomos (contratan un solo empleado), como micro (hasta cinco empleados) o pequeños emprendimientos (hasta 20 empleados).

## **MÉTODOS**

Se emplea la clasificación de pequeño negocio o emprendimiento para los casos estudiados, puesto que en Cuba no existe aún una definición normativa que reconozca la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) privada. En este sentido, el marco regulatorio para los emprendimientos privados en Cuba los engloba dentro de la categoría de trabajo por cuenta propia, independientemente de si se contratan empleados o no, la cantidad que emplee o los niveles de actividad del negocio.

La técnica utilizada para realizar esta primera aproximación fue una encuesta, aplicada de forma *online* y dirigida a emprendedores. De igual forma, la discusión que se propone toma en cuenta criterios que, sobre el desarrollo del emprendimiento privado en Cuba, se han estudiado a partir del trabajo de la Red de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de La Habana. Los resultados que se obtengan, además, enriquecerán el contenido de la asignatura Gestión de Recursos Humanos que se imparte a los estudiantes de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana en su tercer año de estudios.

No es posible pretender un análisis igual al que se efectúa en grandes organizaciones para la gestión del personal. De ahí que esta primera aproximación sea oportuna para mostrar las particularidades de este tipo de negocios, que en Cuba ganan un papel cada vez más relevante.

## **UNA MIRADA DESDE EL PUNTO DE VISTA TEÓRICO A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los RH constituyen los únicos elementos vivos presentes en todo tipo de organización. A partir de sus conocimientos, habilidades y motivaciones, impulsan a las empresas a ser competitivas y a alcanzar sus objetivos y metas.

De acuerdo con Hernández Darias, Fleitas Triana y Salazar Fernández (2011), los siguientes modelos de gestión de recursos humanos (GRH) se encuentran entre los más utilizados en Cuba:

- Modelo de Beer (1989): se estructura sobre cuatro políticas que engloban la GRH, concebidas como un sistema que incluye todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral. Aunque posee un gran valor metodológico para el diagnóstico y proyección del sistema de RH, no profundiza en los procesos de aprendizaje organizacional y carece de la necesaria retroalimentación dentro del sistema.
- Modelo de Harper y Lynch (1992): describe un grupo de actividades interconectadas y claves de la GRH que deben ser optimizadas. Aun cuando no profundiza en el papel protagónico de los sujetos, toma el inventario de personal como punto de partida de

la demanda de recursos de la organización, seguido de su evaluación y la auditoría final del proceso y el monitoreo a fin de optimizar estos recursos.

- Modelo de Idalberto Chiavenato (1998): concibe la GRH como un sistema integrado por cinco subsistemas independientes, pero que se mantienen en constante interacción entre sí y con el entorno interno y externo de la organización. En él influyen factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Está conformado por varias etapas que permiten a la organización captar, aplicar, mantener, desarrollar y controlar los RH. Su aporte más notable radica en su flexibilidad, a partir de que reconoce la necesidad de desarrollar políticas específicas para cada subsistema. No obstante, no queda explícita su cualidad de gestionar los cambios organizacionales en la dinámica de los subsistemas.

Según Hernández Darías, Fleitas Triana y Salazar Fernández (2011), a partir de los referentes internacionales ya mencionados y en aras de superar un grupo de deducciones negativas resultantes de la aplicación automática de estos modelos a la realidad cubana, se han realizado estudios y se han estructurado diferentes modelos para la GRH sobre la base del progreso integral del ser humano. De los elaborados desde diversas instituciones cubanas, los más reconocidos y aplicados para la implantación de un sistema de gestión de los recursos humanos han sido el modelo GRH DPC (Gestión de Recursos Humanos, Diagnóstico, Proyección y Control), de 2005, y el Modelo Cubano de Gestión Integrada del Capital Humano, de 2009. El primero permite articular a la persona, su educación y su desarrollo en el centro de sus subsistemas y políticas de RH, a partir de cuatro subsistemas de GRH: 1) el flujo de recursos humanos, 2) la educación y desarrollo, 3) los sistemas de trabajo y 4) la compensación laboral. El segundo, por su parte, expone las competencias laborales y la idoneidad demostrada como los factores esenciales de integración tanto interna como externa. Además de ofrecer un conjunto de técnicas de diagnóstico y un sistema de indicadores cuantitativos para el proceso de autocontrol de la gestión integrada del capital humano, legitima la importancia de que cada organización implemente un sistema propio, ajustado a sus necesidades y particularidades para la gestión integral de capital humano (GICH).

Actualmente, la GRH en el país se rige por lo normado en el Código de Trabajo aprobado el 20 de diciembre de 2013 por la Asamblea Nacional del Poder Popular (2014), que se corresponde con la Ley n.º 116. Surge acompañado de su reglamento, que se recoge en el Decreto 326 (Consejo de Ministros, 2014), donde se establecen los procedimientos para hacer efectivos los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores, además de 21 disposiciones complementarias dictadas por varios ministerios sobre asuntos específicos que les atañen, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.

El Código de Trabajo no entra en contradicción con lo que se plantea en la Norma 3 000 (Oficina Nacional de Normalización, 2007), aunque abarca otros elementos desde el punto de vista legislativo. Es importante destacar que desde que en el año 2015 se deroga la Norma Cubana 3 000. Esta no ha sido reemplazada con otra similar, sino que los aspectos referidos a la GRH aparecen muchas veces subsumidos en otras regulaciones. No obstante, para todo lo relacionado con los sistemas de pagos sí existen normativas específicas, como la Resolución 114 del 30 de diciembre de 2019, emitida por Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba (MTSS) (2020), que establece los sistemas de pago en el sector empresarial en el país; en tanto la Resolución 25 del 17 de julio de 2019, del propio MTSS (2019), aprueba las escalas y tarifas salariales de aplicación a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales que laboran en las unidades presupuestadas cubanas con un peso importante en la estructura organizacional nacional.

El análisis de los diferentes modelos sugiere que sus finalidades son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para la GRH en las organizaciones. Existen disímiles clasificaciones para agrupar los procesos que están relacionados con esta última. En la presente investigación se utilizan las siguientes: organización del trabajo, reclutamiento, selección del personal, socialización e integración, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y estimulación, que tienen su base en lo definido en las NC 3 000 (Oficina Nacional de Normalización, 2007) y en Chiavenato (2008). En lo vinculado a la regulación laboral y GRH, a partir de la posibilidad que tienen los trabajadores por cuenta propia desde 2013 de contratar fuerza de trabajo, existe un conjunto de regulaciones dispersas en las diferentes leyes que están dirigidas a precisar cómo se establece esa relación profesional. Así, el régimen jurídico laboral aplicable en la actualidad

al trabajo por cuenta propia es amplio y puede resumirse de la siguiente manera, según Mesa Tejeda, Batista Torres y Lam Peña (2020):

- Constitución cubana de 2019, aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular –artículos 1, 22 (inciso d), 29, 31, 42, 43, 56, 58, 64-69–.
- Código de Trabajo –artículos 45, 51, 52, 72-75–.
- Resoluciones 11 y 12/2018 del MTSS, ambas sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia y de las actividades autorizadas, respectivamente.
- Resolución 103/2019 del MTSS que modifica para su mejor aplicación el «Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia», dictado en la Resolución 11/2018 (destaca artículo 6.1, apartado 3).
- Lineamientos del PCC (167, 168).
- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano (párrafos 52, 68, 69, 180-185, 275, 299, 301).
- Plan de Desarrollo hasta el 2030 (párrafo 34.21, punto 3) (p. 9).

Sin embargo, no se identifican estudios que propongan el diseño de un modelo, metodología o procedimientos específicos para la GRH en estos negocios que tenga en cuenta sus características propias. De ahí que el análisis exploratorio que se realiza en los casos de estudio seleccionados constituya un primer acercamiento a describir cómo se materializan estos tipos de procesos en este particular emprendimiento, a partir de un modelo ya legitimado para otras organizaciones en el país.

## **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN PEQUEÑOS EMPRENDIMIENTOS**

Para este estudio exploratorio se seleccionaron 16 emprendimientos, todos de La Habana, que se desarrollan en diferentes sectores y que, por el número de trabajadores contratados que emplean, se categorizan como pequeños. Según la distribución de los negocios en función de la actividad que realizan, destacan la hostelería (31 %) y la gastronomía (25 %),

lo cual coincide con la estructura del emprendimiento en La Habana. En cuanto al grupo de producción (19 %), en el estudio fueron solo tres casos –vale aclarar que integra áreas que no son de servicio ni de artesanía, que se encuentran separadas en el análisis–. Con respecto a la cantidad de trabajadores contratados, el 50 % de los casos examinados tiene un máximo de cinco personas. Atendiendo a la actividad de cada iniciativa, destaca el sector de la hostelería como el que emplea mayor número de personas, más de 16 en los casos estudiados (19 %), seguido por la gastronomía, que suele emplear entre 6 y 16 personas (13 %). En el resto de los casos, la cifra de empleados se concentra entre 1 y 5; sin embargo, ninguno de los negocios en este rango emplea una sola persona.

Acercándonos a los procesos de la gestión de los RH que tiene lugar en los pequeños emprendimientos, de forma general la tarea que se reconoce como más importante –y es realizada por todos los empleadores– es la referida al planeamiento de las necesidades de personal, seguida de su selección. Además se ocupan, en alto índice, de su preparación para el desempeño en el puesto. En menor medida, afirman realizar la evaluación del desenvolvimiento de los trabajadores. Ello responde a que se reconoce como un proceso operativo y dentro de las tareas diarias, a diferencia de la evaluación que se lleva a cabo a fin de mes o con un modelo escrito, que es el que se mantiene en la subjetividad de estos empleadores por su experiencia laboral en el sector estatal. Solo cuatro emprendimientos efectúan todos los procesos de la gestión de los RH: dos del sector de hostelería, uno de la gastronomía y un negocio que da servicios de consultoría. Por otra parte, al indagar sobre quién se encargaba de ejecutar estos procesos dentro del negocio, el 88 % de los empleadores afirmaba que era su función, en tanto el 12 % aseveraba contratar personal específico para esta tarea.

A continuación, siguiendo la clasificación establecida en el apartado anterior, se analiza la forma en que se llevan a cabo cada uno de los procesos de la GRH en estos emprendimientos.

### **Organización del trabajo**

Se indagó, en primera instancia, sobre las principales causas por las cuales se procedía a la búsqueda de nuevos empleados. Este asunto se encuentra en la base de la GRH de cualquier organización, en tanto permite planificar las necesidades, a corto y mediano plazo, de fuerza de trabajo. En el caso de los emprendimientos estudiados, esta práctica se caracteriza por ser

operativa y sistemática, sin dejar de reconocerse su papel estratégico. Las propias dinámicas del sector hacen que la restructuración de la plantilla sea un elemento importante de ajuste para la supervivencia de los negocios. La inflación de plantillas y la contratación innecesaria de personal son elementos que no priman en estos emprendimientos, a diferencia de lo que acontece mayoritariamente en el sector estatal.

En este sentido, la mayor parte de los casos estudiados contratan nuevos empleados cuando ocurre un incremento en los niveles de actividad (48 %), lo cual es posible dada la flexibilidad operativa que caracteriza a este tipo de negocios. Además, ratifica lo dicho en cuanto al ajuste de plantillas como variable de arreglo en los negocios. El segundo motivo por el cual se solicitan nuevos empleados es para la sustitución de bajas (38 %), lo cual resulta interesante, pues indica que la fluctuación laboral en estas áreas es elevada y puede estar directamente vinculada con elementos antes analizados, como la inexistencia de contratos formales y escritos que regulen determinados deberes y derechos. De igual forma, es conocido que las jornadas de trabajo en el sector privado, y más en estos emprendimientos que operan con pocos empleados, tienden a ser de más de 12 horas seguidas, que sumadas a la intensidad o carga de trabajo dan al traste con la permanencia o no del personal. Un último elemento que también incide en este alto índice de fluctuación está vinculado a la remuneración. Al ser flexible en mayor medida y estar indexada a los resultados de la empresa, conduce a que, ante un deterioro de los niveles de actividad y resultados, los empleados vean afectados sus ingresos de forma sensible y decidan cambiar de empleo. Muchas veces el cambio ocurre hacia otro negocio en el mismo sector.

Por último, se aprecia que la planificación periódica de las necesidades de personal es la razón por la que, en menor medida, se procede a buscar nuevos empleados (14 %). Sin embargo, en otro momento de la encuesta realizada, el 94 % de los casos estudiados, previo a la contratación, ya tienen predeterminado el perfil del puesto que quieren ocupar. Por otra parte, al indagar en la forma en que se establecían las relaciones laborales entre empleadores y empleados, el 88 % de los emprendedores afirmaban que lo hacían mediante contrato escrito; en cambio el 12 % lo hacían mediante acuerdo verbal. En estos casos contratan entre 1 y 5 personas.

En este grupo de negocios en los que el convenio de trabajo se establece de manera verbal, es posible que acontezca la ilegalidad de esta contratación respecto a lo establecido en el

Reglamento para el Trabajo por Cuenta Propia (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018). Este establece, en sus disposiciones generales, la obligatoriedad para los trabajadores autorizados a contratar fuerza de trabajo de formalizar contrato o documento equivalente de conformidad con lo establecido en el código. Por otro lado, este reglamento plantea que el empleador debe presentar el proyecto de contrato donde se precisen las cláusulas y condiciones acordadas. Al analizar estas normas para el ejercicio del trabajo por cuenta propia, se aprecian ciertas insuficiencias –que contribuyen a la subdeclaración de fuerza de trabajo y a la no formalización de contratos–: la imposibilidad para los empleadores de contar con un periodo de prueba para los empleados, durante el cual no deba tributarse el impuesto por uso de la fuerza de trabajo ni realizar trámites adicionales, previo a la demostración por parte del interesado que cumple con los requerimientos del puesto.

### **Reclutamiento y selección**

En cuanto al proceso de reclutamiento, ante la existencia de plazas vacantes, el 56 % de los emprendedores entrevistados afirmaban que, como primera alternativa, a modo de solución temporal y en caso de plazas no fundamentales, buscaban cubrir el puesto con alguno de los empleados ya contratados, que pudiese cumplir con las dos funciones. Como segunda variante más utilizada por el 31 % de los emprendedores, en general para plazas o puestos de alta importancia en el negocio, reubicaban a algún empleado con experiencia en la empresa y se contrata nuevo personal para tareas menos especializadas. Sin embargo, este desplazamiento no siempre es una promoción. Solo uno de los emprendedores reconoció que, ante vacantes en su negocio, se promovía al empleado más capaz y luego se contrataba a un nuevo empleado para la plaza inferior.

Por lo general, no hay una estructura compleja en cuanto a plazas y cargos. En su mayoría se dedican a actividades de servicios no profesionales, alojamiento y gastronomía. De ahí que el mayor número de puestos y, por ende, de vacantes, no necesariamente implican un ascenso o promoción dentro del negocio. Durante este proceso es notable la preferencia por el reclutamiento interno (56 %) o una variante mixta (31 %). Solo el 13 % de los entrevistados afirman que siempre buscan nuevo personal ante plazas vacantes en sus negocios. Aquella forma preferida resulta una vía más rápida para suplir las necesidades operativas de fuerza de trabajo, además de que las plazas de mayor rotación son las de menor nivel de

especialización y remuneración. En este tipo de iniciativas –donde, además, la conducta en cuanto a contratación es muy flexible–, el mecanismo de reclutamiento interno contribuye al ajuste de plantillas según las necesidades y los resultados que esté obteniendo el negocio en cada periodo. Por otro lado, permite a los empleadores desplazar a trabajadores que ya cuentan con conocimiento y dominio hacia tareas que sí resultan claves. Así, los nuevos empleados comienzan formándose en plazas no esenciales.

Al indagar en las vías mediante las cuales cubren sus necesidades de fuerza de trabajo, en su mayoría basan la selección en las recomendaciones de empleados actuales en sus negocios o de antiguos empleadores (32 % y 36 % respectivamente). En menor medida, publican estas ofertas de empleo en redes sociales. Además, un grupo reducido de emprendedores afirma contar con una bolsa de empleo a partir de la previa acumulación de currículos de personas interesadas.

Un elemento que llama la atención es que ninguno de los encuestados asevera realizar convocatorias específicas para jóvenes universitarios. No obstante, se estima que un número importante de este grupo trabaja a tiempo parcial en el sector privado. Vinculado a esto, una investigación realizada en 2019 –para analizar la participación laboral de los estudiantes del curso regular diurno de la Facultad de Economía en el año 2019– arrojó que más de la mitad de los encuestados realizaba determinada actividad relacionada con el trabajo por cuenta propia y por la cual recibía algún ingreso monetario. La misma investigación determinó que uno de cada tres estudiantes posee contratos informales o verbales, en tanto el 18,4 % afirma sí tener contrato legal con determinadas garantías laborales (Colina, 2020). En este aspecto, los casos estudiados quizá no son reflejo de la realidad del sector en cuanto al empleo a tiempo parcial de estudiantes universitarios.

Una vez más se aprecia cómo los mecanismos de gestión del personal en estos negocios están marcados por la flexibilidad y la operatividad, ya que los flujos de entrada, salida y reposición del personal acontecen de forma simultánea, en aras de que no se altere el funcionamiento del negocio y devenga en pérdidas económicas. Por otra parte, los negocios estudiados, en gran porción, salvo el que se dedica a la actividad de consultoría –que depende de competencias especializadas y un nivel profesional elevado–, emplean personal para labores de baja complejidad, aun cuando requieran en algunos casos ciertas competencias técnicas. En estos, la solicitud y análisis del currículo de los interesados es una tarea secundaria para

legitimar las habilidades y competencias buscadas, en cambio se priorizan las recomendaciones de personal confiable o empleadores anteriores.

Una vez reclutado el personal, en caso de que necesite desarrollarse la selección porque exista más de un candidato para el puesto, se pudo constatar que el 87 % de los emprendedores dueños del negocio realizaban este proceso personalmente, mientras el resto (solo dos casos) planteaba hacerlo con asistencia de otro empleado o el jefe de área en la que estuviese la plaza vacante. Para seleccionar a la persona idónea, el 38 % de los encuestados utiliza técnicas mixtas: la entrevista, periodo de prueba en el puesto –lo cual es sin dudas un vacío legal en la normativa, pero muy usado por los empleadores– y, a partir de ahí, identificar determinados rasgos de la personalidad que puedan influir en el desempeño laboral. De forma individual y jerárquica, los principales elementos que fijan la clasificación de un empleado muestran preferencia por métodos que permitan contrastar las competencias de los candidatos.

### **Socialización**

El proceso de socialización es de vital importancia para cualquier organización. Deviene el primer enfrentamiento directo del nuevo empleado con su puesto de trabajo, con sus compañeros y, de forma más esencial, con la filosofía organizacional. En los casos estudiados se registra que, en un 94 %, se realiza este proceso dentro del negocio, con los nuevos empleados, al comenzar su primera jornada de trabajo. En efecto, al indagar cómo ocurría, en todos los casos coincidieron en que es donde se le brinda la información al incorporado sobre cómo funciona el negocio de manera general, las funciones del puesto que va a ocupar, las normas salariales, horarios de trabajo, etc. De igual forma, todos los empleadores utilizan este momento para presentar el colectivo de trabajadores y otras personas con las que van a mantener relación frecuente los nuevos empleados.

En cambio, en el 81 % de los emprendimientos examinados se orienta al nuevo trabajador sobre las costumbres, mentalidad y estilo de las relaciones en la entidad. Tal tarea de introducción en un 81 % es realizada por el propio dueño del negocio. Esto indica la significación, para los empleadores, de que los nuevos empleados conozcan las reglas del juego. Al ser los casos estudiados pequeños emprendimientos, es posible para los empleadores realizar por sí mismos la mayoría de estos procesos sin necesidad de delegar en

otros o disponer en su estructura empresarial de un área de RH. Sin embargo, otros estudios de casos en emprendimientos habaneros indican que ante el crecimiento en los volúmenes de venta –que devengan en incrementos de las plantillas en estos negocios–, se adopta la decisión de crear un área específica para la GRH (E. Dorado Ortega, 2020; R. Dorado Ortega, 2020).

## **Formación**

La capacitación y formación de empleados –que contribuya a su mejora continua en el puesto de trabajo y a la par potencie su desarrollo profesional– es la razón por la cual cualquier organización planifica, coordina y ejecuta los planes formativos. En los casos estudiados, este proceso difiere, de manera notable, de como ocurre en las grandes empresas o en el sector estatal. No se realizan diagnósticos anuales de las necesidades de capacitación, ni se alterna la asistencia a cursos en escuelas de formación con la jornada laboral. La mayoría de los emprendedores que participaron en este estudio se ocupa de alguna forma de la capacitación y formación de sus empleados. Solo un 6 % afirma no realizar ninguna acción de capacitación de forma intencionada. En cuanto a los que sí las ejecutan, destacan los emprendimientos que desarrollan actividades vinculadas a la hostelería (33 %) y la gastronomía (26 %), que resultan ser, además, los emprendimientos más selectivos en cuanto a la capacitación, pues un 50 % reconoció que esta se enfoca hacia algunos empleados y no a todos.

De manera mayoritaria, la formación ocurre en el propio transcurso de trabajo, es decir, se concreta mediante adiestramiento en el puesto. Esto se debe, sobre todo, a que muchas de las plazas que ofrecen estos emprendimientos requieren bajos niveles de especialización y los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño se adquieren con la práctica. Sin embargo, en la actualidad son muy limitadas las ofertas de capacitación a disposición de los empleadores para cubrir las necesidades formativas de algunos empleados. En actividades de servicios como la gastronomía y hostelería, por citar un ejemplo, vinculadas al sector turístico por su importancia y relación, aún no se logra un lazo eficiente entre las escuelas ramales del turismo de La Habana y los emprendedores. Aun cuando existen cursos diseñados para este sector, es insuficiente su comunicación y divulgación para/con los interesados. No obstante, existen espacios que sí cubren estas necesidades de formación y desarrollo, en su mayoría

coordinados por personas naturales e instituciones no gubernamentales, pero que en gran parte están dirigidos a individuos que quieren emprender un proyecto por sí mismos, ser sus propios jefes o convertirse en empleadores, y no para la capacitación de personal contratado.

### **Evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación, sin dudas, es de los que transcurre de manera expedita en este tipo de negocios, respecto a lo conocido e institucionalizado en el sector estatal, por tomarlo como referente. El uso de evaluaciones del desempeño escritas, modelos mensuales, trimestrales o anuales son escasamente usados por los emprendedores; sin embargo, y como es de esperar, la evaluación del desempeño parte de ciertos parámetros. Al indagar sobre el comportamiento de estos, suelen emplearse criterios mixtos como la calidad y cantidad del trabajo que entregan, el cumplimiento de sus responsabilidades, su actitud ante el trabajo, la iniciativa y creatividad y sus aportaciones o contribuciones a la mejora y la disciplina. De forma desagregada, el parámetro más usado es la evaluación de acuerdo al cumplimiento de las responsabilidades de los empleados (23 %). En igualdad de criterios para evaluar se encuentran los parámetros de la capacidad de contribuir a mejoras, la iniciativa y creatividad y la disciplina (19 %). En menor medida se tienen en cuenta las actitudes del empleado (8 %).

Un análisis particularizado de la iniciativa y creatividad del empleado como aspecto evaluativo apunta a que en los emprendimientos vinculados a actividades como la gastronomía (44 %) y la artesanía (22 %) es donde mayor importancia tienen estas cualidades. Sin dudas, en estos emprendimientos los trabajadores tienen incentivos para ser más productivos y de forma consciente comprometerse con el resultado y la calidad de su trabajo, más allá de la búsqueda de ingresos mayores.

La evaluación del personal en este tipo de negocios tiende a ser realizada por el dueño, pues al ser quien se encarga de la selección, introducción y muchas veces capacitación del personal, es evidente que se convierte en la persona idónea para valorar si el trabajador ha cumplido con las tareas encomendadas. También son los más implicados en la definición y consecución de las metas.

### **Estimulación**

Al cerrar el ciclo del proceso de GRH se encuentra la función de estimulación, factor que sin dudas impacta de manera directa en las expectativas y motivaciones de los empleados, y por ende en sus resultados laborales. Con la ampliación en 2011 del trabajo por cuenta propia en Cuba, el empleo en el sector no estatal se legitima como la vía para muchas personas de obtener una mejor remuneración, respecto a los salarios que históricamente se recibían con el Estado. Aun cuando la motivación por emprender un proyecto, tener una jornada laboral más flexible, ser su propio jefe e invertir algunos ahorros son algunos de los móviles más frecuentes para comenzar una actividad en el sector privado, sin dudas la necesidad económica es la fuerza motriz de la mayoría de las personas que se integran al sector. En este sentido y bajo la categoría de trabajador contratado, se agrupan un número importante de individuos. Es así que, en los casos de estudio, se indagó sobre cómo se estimulaban a estos empleados.

El 50 % cuenta con un sistema de pago variable que incita a los empleados a trabajar más, en tanto el 37,5 % de los empleadores afirma pagar una prima por buenos resultados. Solo un 12,5 % reconoce que realiza algún estímulo moral. En las regulaciones para el trabajo por cuenta propia no existe una escala de pago o tarifas establecidas para la estimulación, con lo cual cada empleador asume los métodos que estime más oportunos. Es importante aclarar que, ante preguntas referidas a salario, estimulación o cualquier aspecto vinculado a la gestión económica del negocio, resulta muy difícil obtener una información que sea completa y veraz. Muchos empleadores prefieren no dar cuenta de estos datos, incluso cuando la encuesta sea anónima. Por esta razón, se decidió formular una pregunta más general pero que arrojará luces sobre por dónde se movían las acciones de estimulación del personal en estos emprendimientos.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

A partir del estudio, se puede decir que en todos los emprendimientos, de un modo u otro, se realizan los procesos vinculados a la GRH, lo cual resulta positivo. No obstante, existen reservas no explotadas en los empleadores y dueños de empresas para que esta gestión sea más organizada e integrada al modelo de negocio, como clave para el éxito. En cuanto a las tramitaciones específicas de la GRH que se analizaron, se pudo apreciar cómo el dueño y

empleador asume las lides en la mayoría de estas tareas, desde la organización del trabajo y el diseño de puestos hasta la etapa de selección, la posterior socialización del trabajador en su plaza y su evaluación. Al ser pequeños negocios, esta centralización de funciones en una sola persona es coherente y posible dados los niveles de actividad, la cantidad de personal que se debe supervisar y los procesos a gestionar. Al experimentar crecimientos en operación comercial o del número de empleados, se hace vital, para el correcto funcionamiento, crear un área específica para la GRH. En particular se aprecia una tendencia favorable a promover la capacitación de los empleados. Contar con un área que gestione la formación y búsqueda de opciones de capacitación tributaría positivamente en mejoras para el emprendimiento, en tanto destinar tiempo y recursos para estos fines debe ser asumido como una inversión y no como un costo. En este sentido, le corresponde a la academia promover espacios para esos empleadores, en los cuales, de una forma novedosa y reconociendo las particularidades del sector, se suscite el uso y aplicación de modelos eficientes. No se trata de imponer la filosofía empresarial estatal ni los numerosos modelos y formularios que en muchos casos burocratizan y empañan el importante papel del departamento de GRH. El propósito debe ser poner al servicio de estos emprendedores los conocimientos, alternativas y postulados teóricos, metodológicos y prácticos más frecuentes y coherentes con la realidad nacional para que ellos decidan cuál aplicar a sus negocios. Por otra parte, la investigación demuestra que, sin dudas, debe continuarse el estudio a profundidad de las relaciones laborales en este sector, para identificar las motivaciones, formas de actuar y necesidades que tanto empleadores como empleados manifiestan y cómo se desenvuelven sus interrelaciones. Estos estudios deben adentrarse en el análisis interno de los negocios en cada proceso del clima laboral y otros fenómenos que, si bien no fueron delimitados en el alcance de este examen, tienen puntos de contacto.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014, 17 de junio). Ley n.º 116/2013. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (29) (Extraordinaria). Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-no-116-codigo-de-trabajo>

2. Beer, M. (1989). La transformación de la función de los RRHH: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico. En Dave Ulrich, Mike R. Losey y G. Lake (eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 97-108). Gestión 2000.
  3. Besseyre Des Horts, C. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Deusto.
  4. Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
  5. Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. Prentice Hall.
  6. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
  7. Colina, H. (2020, 20 de abril). Trabajo por cuenta propia en tiempos de la COVID-19. *Alma Mater*. Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <http://www.almamater.cu/revista/trabajo-por-cuenta-propia-en-tiempos-de-la-covid-19>
  8. Consejo de Ministros. (2014, 17 de junio). Decreto 326. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (29) (Extraordinaria). Recuperado el 27 de agosto de 2020 de [https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/go\\_x\\_029\\_2014.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/go_x_029_2014.pdf)
  9. Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Academia.
  10. Dorado Ortega, E. (2020). *Emprendimientos de restauración: estudios de caso* (Tesis de licenciatura). Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
- Dorado Ortega, R. (2020). *Emprendimientos con enfoque de responsabilidad social. Estudio de casos* (Tesis de licenciatura). Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
- Harper, S., y Lynch, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Editorial Gaceta de Negocios.
- Hernández Darias, I., Fleitas Triana, S., y Salazar Fernández, D. (2011). La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVII (1), 137-148. Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36420121008.pdf>
- Mesa Tejeda, N., Batista Torres, J., y Lam Peña, R. (2020). Una mirada a la regulación jurídica del trabajo por cuenta propia en Cuba. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 8 (3). Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/465/613>

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). (2018, 10 de julio). Resolución n.º 11. Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (35) (Extraordinaria), 563-573.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). (2019, 18 de julio). Resolución n.º 25. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (13) (Extraordinaria). Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex13.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). (2020, 8 de enero). Resolución n.º 114. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (2) (Extraordinaria). Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-ex2.pdf>
- Morales Cartaya, A. (2009). *Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora Política.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *NC 3 000 del 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano-Vocabulario*. Recuperado en julio de 2015 de <http://www.ncnorma.cu/index.php/servicios/normalizacion>
- Souto Anido, L., y Rondón, Irene G. (2017). *Modelos de gestión de recursos humanos con base en la teoría de los subconjuntos borrosos*. Editorial UH.
- Werther, W. B., y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw Hill.
- Zayas, P. (1996). *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?* Editorial Academia.

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución de autores**

Ariam Luis Mayor: concibió la idea inicial y la investigación. Realizó la interpretación y el análisis de los datos. Redactó el manuscrito y las conclusiones. Dio la aprobación en su versión final y ejecutó la adecuación a las normas de la revista.

Lourdes Souto: concibió la idea inicial y la investigación. Redactó el segmento acerca de la teoría sobre gestión de recursos humanos y colaboró en el resto del manuscrito. Dio la aprobación de su versión final.

Shallya Johanna Sánchez: confeccionó el cuestionario aplicado a los emprendedores. Realizó la recolección de los datos, la elaboración del resumen y la traducción al idioma inglés. Dio la aprobación del manuscrito en su versión final.