

# Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos

Olga Lucía Jaramillo Naranjo

Trabajadora Social de la Universidad de Caldas; especialista en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de Manizales y Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Norte. Docente de esta última universidad. Dirección postal: A.A. 1569, Barranquilla (Colombia). [oljarami@uinorte.edu.co](mailto:oljarami@uinorte.edu.co)

---

## Resumen

El propósito de esta investigación fue conocer ¿cuál es la situación actual registrada inicialmente en 48 Mipymes de los sectores alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla (Colombia) vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte, en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social?, ¿cuáles son las características predominantes de sus empleados?, ¿cómo se llevan dichos procesos a la práctica?, ¿quién es el encargado de la gestión del talento humano?

Los hallazgos ratifican las difíciles condiciones por las que atraviesan las Mipymes en materia de gestión humana, dado que su capacidad financiera, cultura y estructura no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen. El dueño, gerente o administrador debe hacer acopio de todas sus capacidades y competencias para actuar como facilitador y conductor de las personas de la empresa. Los procesos críticos son inducción, formación y entrenamiento, salud ocupacional y bienestar, lo que las hace poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI.

**Palabras clave:** Talento humano, gestión del talento humano, micro, pequeña y mediana empresa, programa Expopyme, características de los empleados.

Fecha de recepción: 15 de febrero de 2005

Fecha de aceptación: 30 de mayo de 2005

---

PENSAMIENTO Y GESTIÓN, N° 18  
ISSN 1657-6276

### Abstract

*This research aims at knowing the present situation of 48 mipymes (micro, small and medium businesses) in food and confection fields in Barranquilla (Colombia), included in the Program Expopymes of Universidad del Norte. The situation was evaluated in terms of recruiting and selection, description of job, orientation of employee, training and formation, performance evaluation, management of compensation, occupational health and social welfare. Besides, it takes into account the main characteristics of employees, how those processes are carried out, and who the person in charge of managing human talent is.*

*Findings establish the difficult conditions mipymes (micro, small and medium businesses) are facing regarding human management, because their financial capacity, culture and structure do not permit them to have a specific area assisting the totality of requirement of their staff. The owner or manager has to put all his/ her abilities and competencies to act as a facilitator and leader of business staff. Critical processes are induction, formation and training, and welfare and occupational health, which make them less competitive in front of the globalized background of XXI Century.*

**Key words:** Human talent, human talent management, micro, small and medium businesses, Expopyme program, employees characteristics.

## INTRODUCCIÓN

Las Pymes son organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que combinando capital, trabajo y medios productivos obtienen un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado.

Es indiscutible el importante papel que cumplen en el desarrollo de algunas economías del mundo, y en particular en la nuestra, las pequeñas y medianas empresas. Estas aparecen como motor de crecimiento y fuente de empleo en países de la envergadura económica de Japón o Alemania, por citar sólo algunos ejemplos.

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan al menos el 90% del parque empresarial nacional, generan el 73% del empleo y aportan el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios (ANIF, 2003). De igual manera, representan el 31% de la inversión neta del país y participan con el 33% de las exportaciones, según datos suministrados por el DANE.

Este panorama las lleva a convertirse en actores fundamentales en el contexto económico nacional por la generación de empleo, mejor distribución del

ingreso, su participación en el conjunto de la industria manufacturera y de servicios, por la flexibilidad laboral y capacidad de adaptación y aprendizaje, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento.

Dada su relevancia, entidades gubernamentales y no gubernamentales han puesto en marcha programas que apoyan y fortalecen permanentemente su aspecto productivo, financiero, comercial o de mercadeo y exportador, entre ellas: Proexport a través del programa Expopyme, Sena, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Bancoldex, Fundes, Acopi, entre otros.

A pesar del apoyo estatal brindado y reconociendo el aporte de las Mipymes al desarrollo del país, éstas también enfrentan grandes y variadas dificultades externas, entre las que se pueden destacar las desigualdades en las oportunidades de expansión y exportación de sus bienes, las relaciones con el Estado, las imperfecciones del mercado, que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa para aprovisionarse de factores de producción, como capital, tecnología, información sobre oportunidades de negocios de diversa índole, la obtención de recursos y su financiamiento, entre otros.

A nivel interno se registran serias falencias que obstaculizan su desarrollo, entre las que se destacan: la concentración del poder y falta de delegación de funciones, la tecnología aún incipiente, la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, los canales informales de comunicación y la deficiente administración del talento humano que las compone.

## 1. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de conocer la situación de la gestión del talento humano en las Mipymes exportadoras de los sectores confecciones y alimentos, se consultó la base de empresas vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte, de acuerdo con los diferentes grupos conformados a través de la duración del programa, así: grupo 1 (año 2000), grupo 2 (año 2001), grupo 3 (año 2001) y grupo 4 (año 2002). Los datos consolidados se registran en la tabla 1.

**Tabla 1**  
Mipymes Programa Expopyme por grupos

Sector	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Alimentos	5	8	7	6
Confecciones	6	13	10	11

De las 66 registradas sólo se interesaron y participaron activamente en la investigación 48 empresas, las 18 restantes no quisieron vincularse (tabla 2).

**Tabla 2**  
Mipymes estudiadas

Sector	Interesados	No interesados	Total
Alimentos	16	10	26
Confecciones	32	8	40

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron el cuestionario estructurado y la entrevista, las cuales fueron aplicadas a los propietarios, gerentes, administradores o aquellas personas encargadas de la gestión del talento humano. El procesamiento de los datos se realizó utilizando el SPSS.

## 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.

Con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural,

tecnológico y económico. Antes de reprochar a las Pymes su escepticismo y tendencia crítica en materia de personal, debemos preguntarnos el porqué de esta actitud que, con sólo profundizar un poco, parecería más indicativa de salubridad organizativa que de carencia de visión directiva (Soto-Dolan, 2004).

En efecto, las Pymes poseen características que no siempre se señalan y que requieren una consideración específica. No se trata tan sólo de empresas de menor tamaño, lo real es que tienen características y requerimientos que condicionan la eficacia de cualquier metodología de gestión y planificación de los recursos humanos (Soto-Dolan, 2004).

### 2.1.1. Concepto

Después de revisar diversos autores, se puede inferir que Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

## 2.1.2. Procesos de gestión del talento humano

2.1.2.1. **Reclutamiento y selección de personas:** es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

- a. Avisos en periódicos y revistas especializadas
- b. Agencias de reclutamiento
- c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- d. Carteles en sitios visibles
- e. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos
- f. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores
- g. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Las Técnicas de Selección más utilizadas son:

- *Entrevista de selección:* Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- *Pruebas de conocimiento y capacidades:* Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.

- *Pruebas sicométricas:* Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- *Pruebas de personalidad:* Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- *Técnicas de simulación:* Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir una escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

#### 2.1.2.2. *Descripción y análisis de cargos*

##### *Descripción de cargos*

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido.

##### *Análisis de cargos*

Busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

##### *Métodos de recolección de datos sobre cargos*

- *Método de la entrevista:* Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.
- *Método del cuestionario:* Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.

- *Método de observación:* Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

### *Empleos de la descripción y el análisis de cargos*

La descripción y el análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la compañía.

#### *2.1.2.3. Proceso de inducción y entrenamiento de personal*

El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida



y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

#### 2.1.2.4. *Proceso de capacitación*

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.

Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

#### 2.1.2.5. *Proceso de compensación*

Por “compensación” se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos –sueldo, prestaciones o beneficios y variables –incentivos o remuneraciones por rendimiento– (Morales Velandia, 1999). Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad (Chiavenato, 1994).

Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

#### 2.1.2.6. *Proceso de evaluación del desempeño*

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales

mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

#### 2.1.2.7. *Proceso salud y seguridad ocupacional*

El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

Las normas ISO organizan un sistema que puede ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa, por lo que pueden ser implementados en toda la organización o sólo en partes específicas de la misma (producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, etc.).

## 2.2. LAS MIPYMES

En términos generales, algunas de las características principales de las micro y las pequeñas empresas son (Anzola, 2002):

1. Empresas típicamente familiares.
2. Capital aportado principalmente por el dueño.
3. El dueño es el hombre orquesta debido a las múltiples actividades que desempeña.
4. Existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del dueño fundador.
5. No es sujeto de crédito ni de instituciones públicas y privadas.
6. Su mercado es típicamente local.
7. Predomina el personal poco calificado y mal remunerado.
8. Se caracterizan por su sencillez en el área de producción, pues las instalaciones se van adaptando sobre la marcha a las necesidades de la empresa.
9. Con relación al equipo utilizado, la mayoría usa procesos manuales y semimecánicos con un proceso de producción más intenso en mano de obra que en equipo.
10. La mayoría de empresas cuenta con algún tipo de control de calidad, y prevalecen al respecto los sistemas informales.
11. El problema de producción se concreta a eficiencia, tecnología, personal calificado, obsolescencia de equipos y falta de presupuestos.
12. El área financiera y contable es débil, debido a la centralización de las actividades y control ejercido sobre éstas por parte del dueño de la empresa.

13. El área de Recursos Humanos es el más descuidado de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación. La selección se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa. Las pruebas para conocer si califican para el trabajo se hacen sobre la marcha. Un gran problema es la falta de personal calificado; normalmente se contrata gente sin experiencia que aprende su labor una vez comienza a trabajar. La capacitación se hace cuando ya la persona se ha ubicado en el puesto de trabajo. La supervisión y revisión de los logros del personal se da a través de observación directa del dueño principalmente, de manera informal.

### 2.2.1. La Mipyme en Latinoamérica

En la mayoría de los países latinoamericanos, las micro y pequeñas empresas son la principal fuente de ingresos de la población económicamente activa, generan el más alto número de empleos en comparación con la grande y mediana empresa.

En Latinoamérica, las micro y pequeñas empresas representan alrededor de 95% de todas las empresas. Sin embargo, su aporte al producto interno bruto y al crecimiento de los diversos países es inferior al de las grandes y medianas.

Muchas son las causas que se indican al respecto: los problemas internos como conflictos familiares, el tipo de mando, la demasiada centralización, la falta de planeación y control, la ineficiencia de sus operaciones normales, la falta de incorporación de nuevas tecnologías, la falta de preparación del personal, y la fuerte competencia en un mundo ya globalizado amenazan seriamente su sana supervivencia y obstaculizan su desempeño normal (Anzola, 2002).

### 2.2.2. La Mipyme en Colombia

Según la Ley 590 del 10 de julio del 2000 (conocida como Ley Mipyme), se entiende por micro, pequeña y mediana empresa: toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

En Colombia, las Mipymes son empresas que no sobrepasan los 200 trabajadores y los 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes en activos totales (tabla 3).

**Tabla 3**  
Características de las mipyme en colombia

Tipo de empresa	N° de empleados	Activos
Microempresa	Hasta 10	Menos de 501 smlv
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 smlv
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 smlv
Gran empresa	Más de 200	Más de 15.000 smlv

Fuente: Ley 590 del 10 de julio de 2000 - Mipyme.

Las Mipymes en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional. Según estimativos de la ANIF (2003), generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, generan el 63% del empleo y el 37% de la producción ([www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)).

Según la Encuesta Anual Manufacturera del 2000, clasificada de acuerdo a escala de personal ocupado, la Pyme tiene una participación muy importante en el total de la industria manufacturera en términos de generación de empleo y número de establecimientos, pues concentraba el 73% de los establecimientos industriales y generaba el 46% del empleo industrial; mientras que los microestablecimientos participaban con el 18% de los establecimientos y generaban el 2% de empleo industrial, la gran empresa tenía el 9% de los establecimientos, es decir, generaba el 52 % del empleo industrial (Rodríguez, 2003).

Teniendo en cuenta lo anterior y a pesar del auge que la Pyme ha venido tomando en Colombia y la realización de diversas investigaciones, múltiples foros, seminarios y programas alrededor del tema, no existe información actualizada y validada sobre su caracterización, creación, transformación y liquidación de empresas, ni sus aportes a la economía nacional (Rodríguez, 2001).

En el orden social, las nuevas empresas, sobre todo las micro, pequeñas y medianas, son un eficaz mecanismo para generar empleo y redistribuir riqueza. A su vez, a nivel económico, las nuevas empresas generan valor y son fuente para la innovación y el desarrollo tecnológico, contribuyendo de esta manera a fortalecer el tejido empresarial del país. Estas empresas traen consigo beneficios tales como: menores tasas de desempleo, mejor distribución del ingreso, reducción en la concentración del poder económico y, por supuesto, mayor estabilidad política.

Además, se caracterizan por poseer vocación exportadora y un manejo flexible de costos, en especial los laborales. Aunque requieren de más mano de obra que las grandes empresas, registran menores costos laborales y un menor grado de sindicalización. Su capacidad de adaptación, aprendizaje y flexibilidad, y el hecho de ser productoras de bienes de consumo para el mercado interno y proveedoras de insumos y materias primas de las grandes empresas y alta generación de empleo, las hacen dinamizadoras de la economía nacional.

Por otro lado, las Mipymes enfrentan grandes dificultades u obstáculos que disminuyen sus posibilidades de expansión, entre las cuales se destacan: situación económica del país, acceso al financiamiento, sistema tributario, acceso a los mercados internos y externos, apoyo y funcionamiento del Estado, orden público, la legislación laboral, calidad y disponibilidad del recurso humano, infraestructura logística y servicios públicos, seguridad jurídica y representación gremial (Rodríguez, 2003).

En un entorno globalizado como el actual se hace necesario que las Pymes sepan cómo adaptarse a las nuevas reglas del mercado y puedan cumplir, al igual que las grandes empresas, nuevas características, como ser innovadoras, rentables y competitivas, que se establezcan con un enfoque internacional y con vocación exportadora, ya sea porque lo hacen directamente o porque participan activamente en las cadenas productivas de empresas que llevan sus productos y servicios al mercado internacional.

De ahí que el Gobierno Nacional se haya fijado como meta estimular a las Pymes. En este punto se hace hincapié en estimular a empresas ya existentes a que modifiquen sus bases tradicionales y se puedan moldear y adaptar a esta nueva era Global.

Por esta razón, el Estado colombiano, reconociendo la importancia de este tipo de empresas, creó la Ley 590 de 10 julio del 2000 (Ley Mipyme), la cual tiene por objeto promocionarlas y direccionarlas hacia un desarrollo integral proporcionándole los mecanismos necesarios para que puedan competir con éxito en mercados internos y externos.

Además, el Gobierno, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Exportador, puso a disposición del pequeño y mediano empresario colombiano un innovador programa denominado EXPOPyme, el cual otorga a las Pymes un apoyo integral y dirigido para posicionar exitosamente sus productos en los mercados internacionales y puedan convertirse en el motor de la economía.

### 2.2.3. La pequeña y mediana empresa exportadora

La acción de exportar es vender más allá de las fronteras político-económicas, lo cual debe llevarse a cabo con la ayuda de técnicas y herramientas que nos permitan una adecuada comunicación con el cliente y con el conocimiento de los procedimientos que relacionan el tráfico entre las distintas naciones (Rodríguez, 2001).

Tanto las acciones de importación como las de exportación son indispensables para la pequeña y mediana empresa industrial, comercial, de servicios, agropecuaria. La actividad exportadora es necesaria para compensar las importaciones con el fin de equilibrar la balanza comercial.

La acción exportadora ofrece los beneficios siguientes:

1. Incremento sustancial en las ventas, es decir, mayores utilidades a corto plazo como resultado del aumento de operaciones de venta.
2. Una reducción importante en los costos de producción, derivada de un mayor volumen en las compras de recursos materiales.
3. El uso más racional tanto de la capacidad instalada de la empresa como de los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos).



La acción de exportar no es sencilla y menos para las pequeñas y medianas empresas, pero tampoco es tarea imposible. Tanto la modernización como la integración eficiente con la grande empresa son una actividad indispensable para evitar el rezago económico de esas empresas, cuyas exportaciones pueden ser directas o por medio de otros establecimientos (Rodríguez, 2001).

La empresa exportadora es un grupo social que realiza toda actividad mercantil hacia fuera del país, de lo cual resulta un ingreso de divisas extranjeras, por lo tanto es aquella que despacha sus productos al extranjero.

Las pequeñas y medianas empresas realizan una importante contribución a las exportaciones. En los países desarrollados (Francia, Italia, Noruega y Países Bajos) este tipo de empresas genera más del 30% de las exportaciones. Si bien la participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones totales de los países desarrollados sigue siendo escasa, el ritmo de crecimiento de sus exportaciones es más elevado que el de las grandes empresas (Rodríguez, 2001).

Algunas de las ventajas de mayor significado para las Pymes en los mercados de exportación son las siguientes:

- *Nichos de mercado:* No se requiere de grandes volúmenes de venta para que un mercado les resulte atractivo.
- *Flexibilidad:* Es capaz de acelerarse, desacelerarse y cambiar de dirección con un grado de adaptabilidad casi imposible para la empresa grande.
- *Relaciones más directas:* Resulta más fácil establecer relaciones personalizadas, conducidas por el propietario.
- *Menor riesgo:* Puede iniciar su proyecto con pocas necesidades de inversión inmediata.
- *Mayor dinamismo:* Las relaciones más directas permiten al pequeño empresario prever con mayor antelación las condiciones cambiantes y posibles embates de la competencia (Rodríguez, 2001).

### 2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS Pymes COLOMBIANAS

En su obra *La realidad de la Pyme colombiana, desafío para el desarrollo*, Astrid Genoveva Rodríguez esboza una serie de dificultades u obstáculos que tienen los empresarios de las Pymes en Colombia.

En materia de Talento humano, aparece la calidad y disponibilidad del recurso humano: las competencias difíciles de encontrar en los niveles operativo, técnico, administrativo/ profesional y gerencial/ ejecutivo; la falta de compromiso del recurso humano con la empresa, costos de la mano de obra calificada y la baja calificación del recurso humano (Rodríguez, 2003).

De acuerdo con obra citada se identifican como competencias débiles, en los niveles organizacionales, las siguientes: poca experiencia previa, baja formación académica, incapacidad para trabajar en equipo y para tomar decisiones.

En materia de legislación laboral y contratación, los empresarios de las Pymes perciben altos costos de los aportes a la seguridad social, prestaciones sociales y parafiscales.

El 77% de los empleados de las Pymes en Colombia están contratados a término indefinido, el 13% a término fijo y el 10% como empleados temporales (Rodríguez, 2003).

Las anteriores cifras reflejan la importancia que reviste el que las micro, pequeñas y medianas empresas tengan claro los aspectos que involucra esta área de la organización y la importancia que ha adquirido el recurso humano en las empresas del siglo XXI (Legis, 2005).

### 2.4. PROGRAMA EXPOPYME

EXPOPYME es un programa fruto del acuerdo de todas las instituciones nacionales relacionadas con la promoción del comercio exterior: Ministerio de Comercio Exterior, Proexport Colombia, Acopi, Bancoldex, diferentes gremios, universidades y Confecámaras.

Este programa busca promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión destinados a la exportación, a través de metodologías e instrumentos de apoyo diseñados por el programa, promoviendo la adaptación de las Pymes colombianas a las exigencias de la economía mundial: globalización, competitividad y apertura al exterior.

Los objetivos generales del programa Expopyme son:

- Lograr que cada empresa tenga su plan exportador
- Mejorar los niveles de competitividad de las Pymes
- Incrementar la base de Pymes exportadoras
- Consolidar las exportaciones de las Pymes
- Ofrecer atención integral y a la medida de cada empresa

## 2.5. PROGRAMA EXPOPYME DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE

Por ser la primera institución de educación superior universitaria en la Costa Atlántica, el Ministerio de Comercio Exterior y Proexport escogieron como operador del programa EXPOPYME en la ciudad de Barranquilla a la Universidad del Norte, con el liderazgo de su programa de Administración de Empresas, teniendo en cuenta la acreditación de éste por parte del ICFES, por disponer de adecuados recursos físicos y de apoyo a la gestión académica, por su estructura administrativa y financiera, y por su vasta experiencia en asesoría, consultoría e investigación, prestada a los diferentes sectores económicos y oficiales de la región.

El programa de EXPOPYME de la Universidad del Norte fue considerado como el más exitoso, por el número de Pymes que incursionaron en los mercados internacionales por primera vez, siendo el del sector de la confección uno de los más dinámicos y con mayor potencialidad por la excelente imagen que ha proyectado en el exterior (Fuente: Programa EXPOPYME Universidad del Norte).

Estos resultados obtenidos por el programa en Barranquilla han motivado a Proexport a ratificar a la Universidad del Norte como operador del programa EXPOPYME y a darle mayor apoyo para seguir cumpliendo exitosamente la misión asignada.

### 3. RESULTADOS

Una vez recolectada la información de las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores confecciones y alimentos del programa EXPOPYME, se presentan a continuación los resultados de los hallazgos acerca de la situación de la gestión del talento humano en estas empresas.

Para tal efecto, el estudio se dividió en los siguientes bloques:

1. Características de los empleados de las empresas en términos de género, edad, estado civil, formación académica y experiencia.
2. Existencia de áreas de Recursos Humanos o función de recursos humanos en la empresa y las personas responsables de su dirección.
3. Procesos de gestión del talento humano: análisis y descripción de cargos, reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, plan de carrera, reconocimientos e incentivos, evaluación del desempeño, compensación salarial, seguridad social, salud ocupacional y bienestar laboral.

#### 3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS

Con referencia a las características de los empleados que conforman el sector confecciones y alimentos de las Mipymes, se encontró, lo cual es preocupante, que la gran mayoría no poseen bases de datos, ni información actualizada sobre su talento humano.

La característica que con certeza se conoce es el género. Respecto a éste se privilegia la mano de obra femenina (1.069), que representa el 51.4% más que de hombres (1.010) en las empresas objeto de investigación (48.6%). El sector alimentos registra mayor proporción de hombres, mientras que el sector confecciones tiene mayor número de mujeres.

La información relacionada con edad, estado civil, grado de escolaridad y experiencia fue de difícil consecución, razón por la cual no se obtuvo respuesta en la mayoría de las organizaciones.

Por lo tanto, los resultados que se muestran a continuación corresponden a las empresas que dieron la información.

En 35 empresas, el rango de **edad de los trabajadores** se concentra entre los 25 y 45 años fundamentalmente, correspondiendo al 65.5% (686 empleados), y se resalta que ocupó un lugar significativo el porcentaje de los que tienen edad superior a los 45 años (256 trabajadores). El rango entre 18 y 25 años obtuvo el menor número de respuestas (105), lo que significa que se prefiere y valora la contratación de gente experta y con vastos conocimientos en los oficios por ellas requeridos.

De las 28 empresas que respondieron **estado civil**, se resalta que 487 empleados (66%) son casados, 134 viven en unión libre y 117 aún están solteros, lo que refleja que las personas que trabajan en dichas empresas tienden a establecer relaciones maritales estables.

De 26 empresas que respondieron **formación académica**, se encontró que el 61 % de los empleados terminaron la primaria y el bachillerato (566 empleados), mientras que el 18% no terminó la secundaria (167 trabajadores).

Con los anteriores resultados se ratifica lo que diversos autores comentan acerca de la formación del recurso humano en las micro y pequeñas empresas (Anzola, 2002), ya que la mayor concentración está en estudios primarios y secundarios, denotándose poca cualificación de la mano de obra requerida por las empresas.

Se observa en estos resultados que la formación técnica y tecnológica, completa e incompleta, no aparece como relevante en dichas empresas (11 %), cuando debiera tener una mayor participación dadas sus características.

Con estudios universitarios completos se encontró a 46 personas (5%) y sólo 6 que culminaron sus estudios de postgrado son dueños o gerentes de dichas empresas.

En cuanto a la pregunta referente a la **experiencia**, sólo 21 Mipymes la respondieron, y se encontró variedad entre 1 y 10 años. Sin embargo, el mayor énfasis está en el rango de 5 a 10 años. Una sola empresa de confecciones registra 140 trabajadores con experiencia superior a 15 años.

El resultado con relación a la experiencia es importante, dado que se observa capacidad y conocimiento de las personas contratadas por dichas empresas para el ejercicio de sus respectivas actividades.

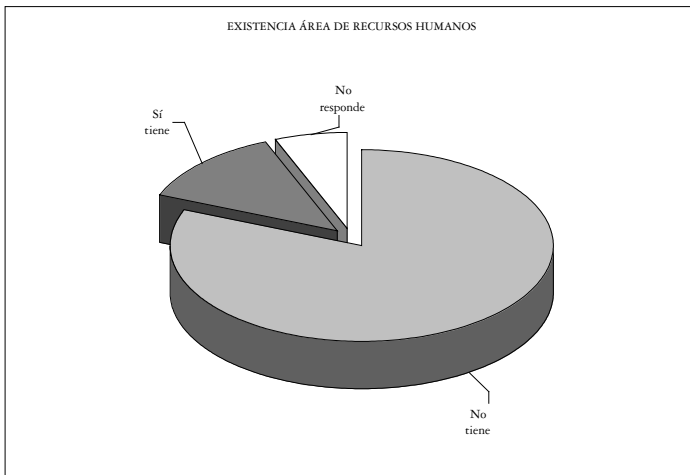
Con respecto al **número total de empleados**, los principales resultados aparecen en la tabla 4. En cuanto a esto es necesario aclarar que las empresas de confecciones tienen mayor participación en los rangos de 11 a 200 empleados, mientras que las únicas empresas que tienen más de 200 son del sector alimenticio. La concentración de empresas del estudio estuvo en el rango de 11 a 50 empleados.

**Tabla 4**  
Número total de empleados

Número de empleados	Número de empresas
0-10 empleados	4
11-50 empleados	29
51-200 empleados	13
Más de 200 empleados	2
TOTAL	48

### 3.2. EXISTENCIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Se encontró que el área de Recursos Humanos es la que en menos proporción está presente dentro de las estructuras organizacionales, pues en 39 empresas se adolece de ellas, al igual que del área de calidad.



Las personas responsables del manejo del talento humano en estas empresas son variadas; se encontró que sólo tienen establecidos los cargos de jefatura de Recursos Humanos 11 de ellas, en las restantes son los cargos de gerente general, gerente administrativo, subgerente, director financiero, asistente administrativo, secretaria de gerencia y contador los que asumen parte de la función de recursos humanos (selección, contratación y nómina fundamentalmente).

En 10 empresas de la muestra, los dueños son los que asumen las funciones de Recursos Humanos, y no cuentan con la función estructurada, ni con el área de Recursos Humanos 4 empresas.

Con base en el anterior resultado no se puede seguir pensando que sólo las grandes empresas están en capacidad para desarrollar áreas de gestión humana avanzada, mientras que las Pymes se limitan a ocuparse de actividades que tienen que ver con la administración de la nómina, seguridad social y conflictos laborales. Hay que ganarle la partida a ese tiempo perdido en la curva de aprendizaje y de transferencia de las mejores prácticas de gestión humana a las Pymes (Legis, 2005).

### 3.3. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En este punto se analizaron cada uno de los procesos que conforman la gestión del talento humano, así: Análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización organizacional, entrenamiento y capacitación, evaluación del desempeño, compensación, salud ocupacional y bienestar social. Así mismo se indagó sobre las personas encargadas de la función o área de Recursos Humanos en dichas empresas.

**3.3.1. Análisis y descripción de cargos:** Sólo 5 Mipymes poseen un manual de funciones estructurado como tal (10%), 3 (6.25%) cuentan con un manual de perfiles, procedimientos, competencias y flujogramas (cabe anotar que son empresas de tamaño mediano) y 21 (44%) no aplican el proceso.

Siendo el proceso de análisis y descripción de cargos uno de los más importantes, por los aportes que hace a la gestión de las personas, es preocupante haber encontrado que casi la mitad de las empresas no lo tienen. La razón

aducida por las Mipymes para carecer de este proceso fue que carecen de un departamento de recursos humanos que se dedique a su elaboración e implementación. El departamento administrativo en la mayoría de las Mipymes es el que debe realizarlo, pero no tiene ni personal, ni tiempo, ni las herramientas necesarias para desarrollarlo.

3.3.2. **Reclutamiento externo:** El medio de reclutamiento externo más utilizado es la referencia que hacen los empleados de amigos, conocidos o familiares (77%). Teniendo en cuenta que este tipo de empresas son pequeñas y de carácter familiar en su mayoría, se busca crear lazos de amistad y buen ambiente laboral con los recomendados; es por esta razón que se genera confianza en los dueños de las empresas. Otros medios utilizados para atraer candidatos potenciales son la prensa local (42%) y las instituciones educativas (35.5 %).

3.3.3. **Reclutamiento interno:** Por el tamaño de la empresa, no es muy aplicable, y esto se refleja en las cifras halladas (65%). De las empresas encuestadas, sólo 10 respondieron que el medio de reclutamiento interno más utilizado es el de mérito por desempeño.

3.3.4. **Selección de personas:** En el proceso mencionado, las empresas de la investigación tienen en cuenta el análisis de la hoja de vida, las entrevistas, las pruebas técnicas y la verificación de referencias como insumos fundamentales a la hora de elección (tabla 5). No se contemplan las pruebas psicológicas y la visita domiciliaria (sólo en las medianas empresas), en primer lugar porque no cuentan con recursos económicos para contratar un psicólogo que aplique pruebas, no tienen tiempo para desarrollar un proceso exhaustivo, ya que las vacantes deben ser cubiertas en el menor tiempo posible y manejan una concepción práctica de la selección que consiste en elegir a una persona que conoce el oficio.

**Tabla 5**  
Proceso de selección de personas

Etapa	Sí	%	No	%	No responde	%
ANAL. HOJA VIDA	44	91,66	3	6,26	1	2,08
ENTREVISTAS	46	95,84	1	2,08	1	2,08
PRUEBAS TÉCNICAS	33	68,75	14	29,17	1	2,08



PR. SICOLÓGICAS	10	20,84	37	77,08	1	2,08
PR. CONOCIMIENTO	27	56,25	20	41,67	1	2,08
VERIF. REFERENCIAS	41	85,42	6	12,5	1	2,08
VISITA DOMICILIARIA	5	10,42	42	87,5	1	2,08

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir que el reclutamiento externo y la selección de personas van ligados, en el sentido de que al escoger personas recomendadas por los empleados, el proceso de selección se puede hacer de una manera menos rigurosa e informal.

Quien se encarga de dirigir este proceso de selección generalmente es el gerente o propietario o, en su defecto, el gerente y asistente en el 42% de los casos; teniendo en cuenta que la mayoría son micros y pequeñas empresas y que éstas carecen de un departamento de Recursos Humanos.

**3.3.5. En materia de contratación y vinculación,** el 58% de las empresas vinculan a sus empleados a la planta de personal, mientras que el 21% de ellas combinan empresas de servicios temporales y planta; y el 4% sólo manejan empleados por cooperativas de trabajo asociado.

Existen los dos tipos de **contratación:** a término indefinido (21%) y a término fijo (35%). El 35% de las empresas consultadas utilizan simultáneamente los tipos de contrato, lo que denota estabilidad para los trabajadores.

**3.3.6. Proceso de socialización organizacional:** Llama la atención que si bien 21 empresas (44%) respondieron que aplican el proceso de socialización, éste no está debidamente formalizado y documentado. Asumen el entrenamiento al cargo y al área como parte de la inducción. Nueve empresas no tienen establecido su programa de inducción, es decir, el 19%.

En la mayoría de las empresas, el proceso de inducción se hace de manera informal, y éste dura aproximadamente 1 mes, aunque lo habitual es que sea de 1 a 3 días.

Esta inducción se basa más que todo en unas instrucciones generales dadas por el jefe de área, quien se encarga de evaluar en la práctica el desempeño de dicho aspirante al cargo.

En el punto relacionado con el programa de **reinducción**, el 90% de empresas contestaron que no lo aplican.

**3.3.7. Proceso de capacitación:** Si bien este proceso juega un papel importante, ya que es el que garantiza la competitividad de las personas y de las organizaciones y posibilita el desarrollo individual, profesional y organizacional, los resultados de la investigación son desalentadores.

En términos generales, se encontró que no se realiza diagnóstico de necesidades en el 79% de las empresas, carece de programas formales de entrenamiento para los empleados el 73%, no tiene plan de capacitación el 75%, no cuenta con presupuesto de capacitación el 81%, frente a un 10% que no responde, y no tiene infraestructura y equipos para capacitar el 67%.

El hecho de no registrar presupuesto para la capacitación es sumamente grave si tenemos en cuenta que la inversión en este rubro genera en los empleados mayor habilidad, destreza y competencia para realizar las labores.

Las empresas que aplican el entrenamiento y la capacitación lo hacen de manera informal y poco planeada y organizada: ubican al escogido en el área de trabajo para que con la práctica vaya aprendiendo y posteriormente evalúan su desempeño y utilizan la rotación de cargos como forma de entrenar al recién llegado.

Las instituciones que apoyan el programa de formación de las empresas son prioritariamente el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), las administradoras de riesgos profesionales, las cajas de compensación familiar, la Cámara de Comercio y los gremios.

Con relación al tiempo destinado para la formación de los empleados, las empresas respondieron que se capacitan cuando existe el requerimiento ya sea en horas laborales o no, preferiblemente en horas no laborales y de acuerdo a las necesidades que se presenten.

**3.3.8. Plan de carrera:** Del total de empresas encuestadas, el 85% contestó que no tenía un plan de carrera formalmente establecido para sus empleados, ya que su estructura organizacional es muy pequeña y no permite establecer

ascensos. En situaciones excepcionales y por retiro de empleados se recurre a reclutamiento interno y ascenso por mérito.

3.3.9. **Plan de reconocimientos:** En cuanto al tema de los reconocimientos para los trabajadores, es necesario anotar que sólo el 21 % de las empresas encuestadas tiene establecidos mecanismos de reconocimiento como premios, diplomas, mención pública, fiestas, paseos y celebraciones.

3.3.10. Con relación al **plan de incentivos**, se encontró que el 50% de las empresas lo aplican y se materializa a través de la bonificación por cumplimiento de metas y de la producción.

3.3.11. **Evaluación del desempeño:** El 65% de las empresas encuestadas respondieron afirmativamente a la aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Cabe anotar que las evaluaciones se basan en observaciones directas que hace el supervisor de área, en las que mide tiempo, habilidades, conocimientos y resultados del trabajador frente a su labor. Por lo tanto, no es un proceso formal, ni estandarizado. La periodicidad oscila entre una hora, un día y una semana, más que todo en las Mipymes de confecciones, donde se trabaja con indicadores de productividad y tiempos.

La mayor responsabilidad en la aplicación de los procesos recae sobre el jefe de área, el supervisor, el gerente, la asistente administrativa, y en menor grado en el mismo trabajador.

Las empresas que aplican el proceso de evaluación del desempeño lo hacen con la finalidad de optimizar su producción y el rendimiento en el cargo; de esta manera, según comentaron los gerentes, se logra el beneficio mutuo para todos los integrantes de la organización.

3.3.12. Con respecto a la **compensación**, vale la pena destacar que los criterios utilizados por las empresas para asignar los salarios de los empleados son el aporte del cargo a la producción (10%), a la labor desempeñada por el trabajador (6.3%), a las características propias de los cargos (25%) y a los parámetros legales establecidos por el gobierno nacional (35%). La escala salarial y el comportamiento de la industria son elementos secundarios.

El 60% de las empresas remuneran a sus trabajadores con el salario mínimo legal vigente (smlv) y el salario máximo que 17 empresas ofrecen está ubicado en el rango de 1 a 4 salarios mínimos mensuales legales vigentes (34.7%), lo que indica la baja remuneración que ofrece este tipo de organizaciones. El 46% de las empresas se abstuvieron de brindar información al respecto.

El 58% de las empresas respondieron que la modalidad más representativa de remuneración para los empleados es el salario básico. No es usual pagar en especie.

Las **prestaciones legales** son canceladas por el 83% de las empresas. Sólo dos empresas del sector confecciones no asumen esta responsabilidad con sus trabajadores. Las **prestaciones extralegales** son otorgadas por el 13% de las empresas (6), de las cuales 5 son del sector alimentos y una del sector confecciones. Dichos beneficios pueden otorgarlos porque su situación financiera se los permite.

Todos los aportes a la **seguridad social** son asumidos por el 83% de las Mipymes (salud, pensión, cesantías y riesgos profesionales), mientras que 2 de ellas, que constituyen el 4%, no los cancelan. El porcentaje restante paga algunos aportes al Sistema General de Seguridad Social, ya sea pensión y salud, salud y riesgos, entre otros.

3.3.13. **Programa de Salud Ocupacional.** Este es otro de los procesos de gestión del talento humano que registra debilidades, en el sentido que en promedio 22 Mipymes tienen establecidos y en funcionamiento los subprogramas de medicina preventiva, higiene y seguridad industrial y su respectivo reglamento. El resto de las Mipymes no lo tienen.

**Tabla 6**  
Programas de salud ocupacional

Programa	Sí	%	No	%	No responde	%
MEDIC. PREVENTIVA	21	43,75	24	50	3	6,25
HIGIENE INDUSTRIAL	22	45,83	23	47,92	3	6,25
SEGUR. INDUSTRIAL	22	45,83	23	47,92	3	6,25
COMITÉ PARITARIO	18	37,5	27	56,25	3	6,25
PLAN EMERGENCIA	17	35,42	28	58,33	3	6,25

BRIG. PRIM. AUXILIOS	16	33,33	29	60,42	3	6,25
PLAN EVACUACIÓN	14	29,16	31	64,59	3	6,25
REGLAMENTO	25	52,08	20	41,67	3	6,25

Con relación a la existencia del comité paritario, plan de emergencia, brigada de primeros auxilios y plan de evacuación, se registra con preocupación que sólo lo aplican el 33.8%, que corresponde a 16 empresas en promedio. Esta situación no es favorable, ya que toda empresa, por más sencilla que parezca, tiene riesgos inherentes a las respectivas actividades desempeñadas por los trabajadores que tienen que ser minimizados a través del Programa de Salud Ocupacional.

La responsabilidad fundamental en la ejecución de programas de esta índole recae en la administradora de riesgos profesionales en el 38% de los casos, y en una mínima proporción en otros cargos de la empresa, como gerente, subgerente y asistente. En aquellas empresas donde existe el área de recursos humanos, es allí donde se centra la coordinación del programa, en unión con médico y enfermera (caso excepcional de la empresa mediana).

Se debe tener presente que estos programas existen gracias al acompañamiento y la asesoría permanente que realizan las ARP a las que están afiliadas las empresas, ya que como se ha comentado en el estudio, las Mipymes no cuentan en gran mayoría con un área de recursos humanos que se dedique a la creación, implementación y seguimiento de dichas actividades.

**3.3.14. Programas de Bienestar Social.** En el campo del bienestar social, el 56% de las Mipymes encuestadas respondieron que organizan usualmente programas de **recreación e integración**, en especial fiestas, paseos, celebración de cumpleaños y de la Navidad, entre otros, mientras que el 35% no tiene ningún programa de esta índole.

El 31% de empresas organizan programas deportivos, como campeonato de fútbol, softbol, entre otros. Los programas culturales y aquellos dirigidos a los pensionados sólo lo tienen el 8 y 6% de las empresas respectivamente.

Por último, se encontró en el estudio que la entidad a la que están afiliadas las empresas para desarrollar acciones de bienestar dirigido a sus empleados

es la Caja de Compensación Familiar. Sin embargo, ocasionalmente utilizan la oferta de servicios, ya sea por desconocimiento del portafolio, por apatía o falta de recursos económicos, según lo manifestado por las fuentes de información primaria del estudio.

## CONCLUSIONES

Una vez realizada la interpretación de los datos se puede concluir lo siguiente:

- La globalización de la economía y la constante evolución del entorno obligan a las empresas a una redefinición permanente y dinámica de las actuaciones empresariales, en especial la de las Mipymes. Ello conduce a una participación activa y continua en el campo del aprendizaje y la innovación. Sin embargo, la realidad que registran las Mipymes del estudio es diferente, por cuanto reflejan una serie de debilidades que las hace poco competitivas frente al entorno que presenta el siglo XXI en aspectos relacionados con la capacitación, la compensación, la salud ocupacional, en materia de gestión humana y en tecnología, producción y control de calidad.
- El tamaño y la condición financiera de las empresas objeto de estudio son aspectos importantes, que pueden incidir en la presencia o ausencia de las áreas de recursos humanos dentro de su estructura; las empresas que por lo general no sobrepasan los 50 empleados, no poseen dicha área y las funciones derivadas de la gestión de las personas es asumida por los dueños, gerentes u otro tipo de cargos de la empresa. Se evidenció que sólo las empresas medianas, donde el número de empleados supera los cincuenta, registran personas encargadas de gestionar el talento humano.
- Las estructuras organizacionales son pequeñas, simples y verticales, determinadas por la gerencia general y las áreas básicas del negocio, como son la administrativa y producción. Se encontró que en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones.
- Si bien las empresas que participaron en el estudio poseen la misión y visión organizacional, para algunas éstas sólo sirven de adorno, ya que

fueron diseñadas con el fin único de presentarlas como requisito para el programa Expopyme y no obedeciendo a una real cultura de planeación y direccionamiento estratégico. Esta afirmación se hace teniendo en cuenta que las razones esbozadas para no socializar dicha información fueron la falta de tiempo y no tener una persona encargada de realizar dicha labor.

- Con relación a lo anterior, a pesar de observarse un avance de las Mipymes en cuanto al diseño e implementación de su plataforma estratégica, lo que les brinda orientación y guía permanente para el desarrollo de sus metas, es preocupante que no haya definición de valores y principios, que son elementos fundamentales para garantizar una adecuada gestión del talento humano que compone dichas organizaciones. En estas empresas, el énfasis no está dirigido a procurar el desarrollo y crecimiento del talento humano, sino a la productividad y el rendimiento laboral de los empleados.
- Un hallazgo importante de esta investigación fue el hecho de encontrar un número considerable de empresas que desconocen las características demográficas de sus empleados, en aspectos relacionados con la edad, estado civil, formación académica y experiencia. Esta situación lleva a pensar que el manejo de la información relacionada con el factor humano no es relevante para las micro y pequeñas empresas, especialmente teniendo en cuenta que estos datos permiten direccionar programas de bienestar o mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, contar con una base de datos del personal para proyección de necesidades, entre otros.
- Una condición básica para una empresa es partir de procesos organizativos que le permitan generar un ordenamiento y un rumbo definido. Esto se obtiene inicialmente con un buen proceso de análisis y descripción de cargos. En la mayoría de las empresas visitadas no se encontró dichos manuales, lo que deja entrever que las funciones se realizan como respuesta a las necesidades cotidianas y no con base en esquemas de planeación que garanticen el real cumplimiento de las funciones y objetivos planteados.
- El carácter familiar que tiene este tipo de empresas hace que el reclutamiento y la selección se lleven a cabo de manera informal, por cuanto se basan en personas recomendadas por los mismos empleados para iniciar procesos de selección, y sólo realizan entrevistas, verificación de referen-

cias y pruebas básicas de conocimiento del oficio para la contratación. Es importante el apoyo del Sena como entidad estatal a los microempresarios colombianos en este proceso, con el fin de propender a una mayor cualificación del talento humano que se requiere en este tipo de negocios.

- En la era de la información, donde el conocimiento, la tecnología, la innovación y la creatividad son condición fundamental de competitividad empresarial, es preocupante encontrar que la capacitación es uno de los procesos de gestión humana más descuidados, ya que las Mipymes no cuentan con un diagnóstico de necesidades, no tienen un plan establecido y previamente elaborado y no tienen presupuesto para desarrollar los programas. Lo que usualmente acostumbran hacer es que de acuerdo a los requerimientos de la empresa se capacitan los interesados. Las únicas entidades que apoyan el proceso son el Sena y las ARP, con la garantía de que además ofrecen servicios gratuitos. Esta situación afecta a las Mipymes si tenemos en cuenta que si no existe capacitación no hay ni desarrollo ni fortalecimiento de habilidades, destrezas, actitudes y, por ende, competencias necesarias para cumplir con los objetivos y metas del negocio.
- Por ser empresas tan pequeñas no tienen posibilidad de diseñar planes de carrera para los empleados porque las posibilidades de ascenso son mínimas. Existen en promedio 5 o 6 cargos dentro de su estructura organizacional y las diferencias salariales no son significativas.
- Un factor constante en todas las Mipymes visitadas fue la inexistencia de una adecuada orientación en materia de gestión del talento humano por parte de los programas estatales de apoyo a este tipo de empresas. Los gerentes, administradores y dueños manifestaron que han recibido toda la información pertinente a la elaboración de planes de negocios, planes de exportación, manejo financiero y comercial pero escasa información sobre cómo liderar y potencializar el recurso humano vinculado a ellas.
- Es de resaltar que la totalidad de Mipymes visitadas cumplen cabalmente con todas las obligaciones laborales y en materia de seguridad social, lo cual garantiza que los empleados de dichas empresas están amparados y gozan de la prestación de servicios de salud, pensiones, cesantías y riesgos profesionales y el pago de las respectivas prestaciones sociales legales; sin



embargo, muy pocas cuentan con una asesoría jurídico-laboral, debido a lo cual para la toma de decisiones se basan en la experiencia acumulada o en comportamientos registrados por las empresas del sector.

- La evaluación del desempeño también es un proceso que se aplica de manera informal, pues se basa en los estándares de producción por hora, sin llevar debidamente diligenciados los registros. Lo que preocupa respecto a dicho proceso es que no es una herramienta utilizada para el crecimiento y desarrollo de las personas, sino que es vista como un mecanismo para determinar la permanencia del individuo en la organización y la posibilidad de otorgar la bonificación por resultados.
- Respecto a los aspectos positivos que se registraron con relación a la gestión de las personas se destacan la vinculación a la plantilla directa de la empresa y contar con contratos a término fijo e indefinido, lo que puede ser percibido como una condición de seguridad en el empleo.
- El Programa de Salud Ocupacional en las Mipymes también requiere de especial cuidado, por cuanto un empleado que no cuente con las condiciones de trabajo óptimas no puede realizar adecuadamente su labor y puede exponerse a graves accidentes que no sólo lo afectarían a él sino también a la empresa. Un ambiente agradable posibilita una mejor calidad de vida en el trabajo.
- En materia de Bienestar Social laboral también se observó debilidad, teniendo en cuenta que sólo se desarrollan actividades relacionadas con celebración de cumpleaños y fiestas de Navidad e integración; pero poco se programan campeonatos deportivos y se realizan eventos culturales. Si bien es cierto que se encuentran vinculadas a las cajas de compensación familiar, realmente son escasas las que utilizan los servicios que ellas ofrecen en beneficio de sus trabajadores.
- Por último, es necesario destacar que un gran porcentaje de micro y pequeñas empresas no están realmente preparadas para asumir los retos del Tratado de Libre Comercio (TLC) y la competitividad internacional, debido a las múltiples debilidades que tienen no sólo en su estructura interna (tecnología, producción, calidad, satisfacción del cliente, recursos

humanos) sino también en cuanto a su capacidad de negociación, dado que las condiciones realmente no van a ser balanceadas y equitativas para los actores que intervienen en esta relación de intercambio.

## REFERENCIAS

- ANÁLISIS económico de la relación Banco-Pymes. Ramsés Vargas Lamadrid, 2002. [ramsesv29@hotmail.com](mailto:ramsesv29@hotmail.com)
- ANZOLA, S. (2002): *Administración de pequeñas empresas* (2ª ed.), México, McGraw-Hill.
- ARBELAÉZ, M.A: *Viaje al interior de las Pymes*. FEDESARROLLO.
- CHIAVENATO, I. (2002): *Gestión del Talento Humano*, México, McGraw-Hill.
- (1994): *Administración de Recursos Humanos* (2ª ed.), México, McGraw-Hill.
- DESSLER, G. (2001): *Administración de personal* (8ª ed), Prentice-Hall.
- DOLAN, S.L. y otros (2003): *La Gestión de los Recursos Humanos* (2ª ed.).
- GÓMEZ MEJÍA, L.R., BALKIN, D. & CARDY, R. (2000): *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice-Hall.
- MOORE, C. y otros (2001): *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*, Thomson Learning.
- PYMES: De la crisis al resurgimiento. Observatorio económico para la Pyme colombiana. EAN, ACOPI, CINSET y DANE. Las pequeñas y medianas empresas en Colombia 1992-2001, 2004. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- PROGRAMA Expopyme. Universidad del Norte  
[www.anif.gov.co](http://www.anif.gov.co)  
[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)  
[www.sena.gov.co](http://www.sena.gov.co)  
[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)  
[www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)  
[www.acopi.com.co](http://www.acopi.com.co)  
[www.fundes.org](http://www.fundes.org)  
[www.mipyme.com](http://www.mipyme.com)
- RODRÍGUEZ, A.G. (2003): *La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo*, Colombia, Fundes.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2002): *Administración de pequeñas y medianas empresas*, Thomson Learning.
- (2001): *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*, ECAFSA-Thomson Learning.
- (2001): *Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Thomson Learning.

- SOTO PINEDA, E. & DOLAN, S. (2004): *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*, Thomson Learning.
- SHERMAN, A y otros. *Administración de Recursos Humanos* (12ª ed), Thompson Learning.
- WERTHER, W & DAVIS, H. (1996): *Administración de personal y Recursos Humanos* (4ª ed.), McGraw-Hill.