

**Gestión del Talento Humano en Pymes exitosas en Bogotá D.C.**

**Luz Ángela Forero Díaz  
José Augusto Velandia Espinel**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAGISTER DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2005**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAGISTER DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
(PMBA)**



**Gestión del Talento Humano en Pymes exitosas en  
Bogotá D.C.**

**Trabajo de grado presentado por**

**LUZ ANGELA FORERO DÍAZ**  
[Luz.angela.forero@citigroup.com](mailto:Luz.angela.forero@citigroup.com)

**JOSÉ AUGUSTO VELANDIA ESPINEL**  
[jose.velandia@gmail.com](mailto:jose.velandia@gmail.com)

**Requisito para optar por el título de MBA**

**Asesor**  
**Profesor Elvira Salgado Consuegra Ph. D.**

**Bogotá, octubre de 2005**

## CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	4
INDICE DE GRÁFICOS.....	5
INDICE DE CUADROS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I.....	10
PYMES .....	10
1.1 Panorama General.....	10
1.2. Marco Legal.....	16
CAPITULO II.....	18
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	18
2.1 Modelos de Evolución de Recursos Humanos.....	25
2.2 Gestión del Talento Humano en Colombia.....	25
CAPITULO III.....	28
ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PYMES SELECCIONADAS .....	28
3.1 Variables para la escogencia de las empresas .....	28
3.2 Caracterización General.....	32
3.2.1 Estrategias y Retos Generales.....	35
3.2.2 Estructura y Procesos.....	36
3.3 Perfil Gerencial.....	37
3.3.1 Cargo: Gerente General/Presidente.....	37
3.3.2 Cargo: Segundo Nivel.....	38
3.3.3 Cargo: Comercial.....	39
3.3.4 Cargo: Financiero y Administrativo.....	40
3.3.5 Cargo: Producción, Logística y Proyectos.....	41
3.3.6 Cargo: Otros.....	42
3.4 Provisión de Recursos Humanos.....	42
3.5 Administración y Mantenimiento de Recursos Humanos.....	45
3.6 Desarrollo de Recursos Humanos.....	47
3.7 Control de Recursos Humanos .....	49
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	57

BIBLIOGRAFIA .....	59
GLOSARIO .....	64
ANEXOS .....	67
Anexo 1 .....	68
Ranking Ciudades de Negocios.....	68
Anexo 2 .....	69
Modelo de carta enviado a las empresas para la realización de la investigación..	69
Anexo 3 .....	70
Perfil del cargo Gerente General/Presidente vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación.....	70
Anexo 4 .....	71
Perfil del cargo Segundo Nivel vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación .....	71
Anexo 5 .....	72
Perfil del cargo Comercial vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación .....	72
Anexo 6 .....	73
Perfil del cargo Financiero y Administrativo vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación.....	73
Anexo 7 .....	74
Perfil del cargo Producción, Logística y Proyectos vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación.....	74
Anexo 8 .....	75
Perfil de Otros Cargos vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación .....	75
Anexo 9 .....	76
Formato de entrevista.....	76

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Percepción de los empresarios frente a la importancia de los obstáculos que más limitan el desarrollo de la Pyme.....	16
Tabla 2 Genero vs. Rango de Edad Segundo Nivel.....	39
Tabla 3 Genero vs. Rango de Edad Cargo Comercial.....	39
Tabla 4 Genero vs. Rango de Edad Cargo Financiero y Administrativo.....	40
Tabla 5 Genero vs. Rango de Edad.....	41
Tabla 6 Genero vs. Rango de Edad Otros Cargos.....	42
Tabla 7 Tipo de empresa vs. Método de Evaluación del Desempeño.....	49

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Empresas en Colombia, Clasificación por tipo de actividad económica y tipo de empresa .....	12
Gráfico 2 Antigüedad de la Pyme en Colombia.....	14
Gráfico 3 Nivel Educativo y Edad del empresario Pyme.....	15
Gráfico 4 Componentes para lograr la Ventaja Competitiva Sostenible en la Gestión del Talento Humano.....	20
Gráfico 5 Composición por número de empleados.....	33
Gráfico 6 Distribución de las ventas .....	34
Gráfico 7 Tipo de Sociedad .....	34

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Indicadores de Antigüedad y Tamaño por Número de empleados .....	29
Cuadro 2 Resultados de Ventas de las empresas seleccionadas .....	30
Cuadro 3 Activos de las empresas seleccionadas.....	31
Cuadro 4 Rentabilidad Bruta de las empresas seleccionadas .....	31
Cuadro 5 Características que identifican la empresa.....	36

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación surge del interés personal por conocer las prácticas utilizadas para gestionar el talento humano en empresas Pyme con desempeños positivos en el mercado de Bogotá D.C. y Cundinamarca lo que se constituye en el propósito principal de este trabajo. La idea inicial del proyecto era determinar el modelo de gestión del talento humano en empresas Pyme, sin embargo el diferente grado de desarrollo de las empresas evaluadas no permitió definir un modelo genérico y el trabajo de los investigadores se limitó a hacer un análisis descriptivo de las variables utilizadas para gestionar el talento humano en estas empresas.

Al ser la ciudad de Bogotá D.C. el principal centro económico del país y de la región andina (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005b) y al conocer sus características, se obtiene un panorama general de su importancia y su impacto en el desarrollo de las Pymes.

Entre las principales características de la ciudad están la de ofrecer acceso preferencial al mercado internacional por ser el centro de conexión entre las economías del norte y sur América, ser la primera ciudad en población del país, la sexta en América Latina y una de las de mayor crecimiento demográfico; concentra la población con mayor ingreso per cápita de Colombia (US\$3.234) superior al de la nación (US\$2.193); maneja el 50% de las transacciones financieras del país lo que la convierte en el principal centro financiero; tiene la estructura productiva más diversificada y con predominio del sector servicios; es el primer mercado de trabajo del país, cuenta con el recurso humano más calificado y además tiene un costo de mano de obra favorable frente a otras ciudades de América Latina; es la región más competitiva de Colombia y la comunidad andina (Ver Anexo 1) y es el centro empresarial del país (26% del total nacional) con el mayor número de empresas (203.000) de ellas el 86.2% son microempresas, el 12.9% son Pymes y el 0.9% grandes, operan 504 multinacionales, 7 de las 10 más grandes del mundo; presenta uno de los mejores índices para el emprendimiento empresarial principalmente por las menores barreras culturales. En resumen, el desarrollo de Bogotá impulsa el crecimiento general del país (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005b).

El presente trabajo no pretende ser una investigación exhaustiva sino un estudio de caso de 15 empresas Pyme de Bogotá y Cundinamarca. En el *primer capítulo* se analiza el sector Pyme en general y la influencia que ejerce en el desarrollo económico y social del país. El *segundo capítulo* trata de la gestión del talento

humano, los factores que inciden para que se constituya en una fuente de ventaja competitiva sostenible y los modelos de evolución de recursos humanos. En el *tercer capítulo* se analizan las empresas Pyme seleccionadas, las variables de escogencia, el perfil gerencial del primer y segundo nivel y las prácticas asociadas a la gestión del talento humano asociadas a estas empresas. Finalmente se exponen las conclusiones a partir de la investigación realizada.

Para ello, se respondieron las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las prácticas comunes para gestionar el talento humano empleadas por Pymes con desempeños sobresalientes? ¿Cómo se relacionan con la estrategia general del negocio? ¿Cuál es la posición del área encargada de la función de recursos humanos? y ¿Cuál es el perfil de la gerencia general/presidencia y de la gerencia media en estas empresas?

Se presentan dos antecedentes claves en el desarrollo de este proyecto, el primero, es la reciente y creciente conciencia que academia, empresas, gremios y gobierno han tomado sobre el rol protagónico que tienen las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo productivo del país. El segundo, la relevancia de gestionar el talento humano como una estrategia cierta para el logro de los objetivos en las empresas. La preferencia investigativa de la comunidad académica hacia las Pymes se enfoca normalmente al estudio de los aspectos financieros, económicos, de mercadeo y ventas o de los procesos internos. Existe una oportunidad importante de profundizar en el entendimiento y conocimiento de la gestión del talento humano como una manera para fortalecer la gestión estratégica de la empresa y como fuente de ventaja competitiva.

A partir del fortalecimiento de la gestión de las Pymes, se podrá consolidar el modelo de crecimiento económico del país y con este proyecto se busca contribuir a mejorar el desempeño organizacional a través del entendimiento de la gestión del talento humano como fuente de ventaja competitiva. Adicionalmente contribuye al crecimiento y aprendizaje personal y profesional de los investigadores y de la comunidad académica en general. Este trabajo será de gran utilidad para las Pymes ya que les permitirá identificar los factores críticos de éxito que potencializan la gestión del talento humano y su contribución al logro de los objetivos de la empresa.

El *objetivo básico* es el de investigar e identificar en empresas Pymes exitosas de Bogotá D.C./Cundinamarca las prácticas de gestión del talento humano que soportan su modelo de negocio y su desempeño organizacional.

Los *objetivos específicos* son:

- Caracterizar demográficamente las empresas seleccionadas.

- Identificar si existe una estrategia de gestión del talento humano y la relación con la estrategia general de la compañía.
- Identificar la posición dentro de la estructura organizacional que tiene la función de recursos humanos.
- Determinar el perfil de la gerencia general/presidencia y gerencia media.
- Identificar la provisión de recursos humanos (Planeación, reclutamiento y selección).
- Determinar la administración y mantenimiento de recursos humanos.
- Identificar el desarrollo de recursos humanos.
- Determinar el control de recursos humanos.

La *metodología* para el logro del objetivo general y los objetivos específicos comprendió las siguientes actividades:

- a. Revisión teórica y conceptual de la gestión del talento humano y sus prácticas asociadas.
- b. Revisión de estudios y análisis de las empresas Pyme.
- c. Identificación y definición de los variables que indican un desempeño exitoso en una empresa Pyme.
- d. Selección al azar de empresas que cumplen las variables definidas.
- e. Invitación a participar del estudio de las empresas seleccionadas.
- f. Recolección y análisis de la información a través de la realización de entrevistas individuales a profundidad con las Pymes seleccionadas.
- g. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Se identifican vacíos en las investigaciones realizadas por la Universidad de los Andes y la Pontificia Universidad Javeriana en temas relacionados con la gestión del talento humano para la Pyme. Los centros de investigación y las universidades deben generar conocimiento básico sobre las Pymes en este campo que sirvan de



base para la elaboración de estrategias encaminadas a mejorar la gestión de estas empresas en los diferentes ámbitos de operación.

Aunque existen alrededor de 57.209 Pymes matriculadas ante las Cámaras de Comercio del país y representan cerca del 14% del total de empresas colombianas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005a), la falta de información respecto a la gestión del talento humano se constituyó en un obstáculo para la presente investigación.

# CAPITULO I

## PYMES

### 1.1 Panorama General

Es ampliamente destacado el rol que las Pymes desempeñan en la economía y sociedad latinoamericana, para Vives, Corral e Isasi son “generadores de riqueza, empleo y cohesión social, donde este papel es extensible a todos los países que conforman la región. Por tanto, la mejora de la competitividad empresarial de este colectivo pasa por ser uno de los elementos claves para desarrollar tanto las economías como las sociedades latinoamericanas” (2005, p. 1). Las Pymes se han constituido en una oportunidad de desarrollo, gracias a la contribución que están realizando a una mejor distribución de la riqueza y por lo tanto a un desarrollo más sostenible. Así mismo, se han convertido en una fuente importante de iniciativa empresarial, aporte a la competitividad sectorial, generación de dinamismo y están definiendo en parte el clima de negocios de un país, convirtiéndose en agentes de cambio, al generarse en su interior una cantidad importante de innovaciones, tanto de gestión empresarial, como en diseño y producción.

Aunque esta conciencia ha aumentado en la última década, la investigación e información sobre las Pymes es escasa y parcial. Teniendo en cuenta estas restricciones, según Vives, Corral e Isasi “en el conjunto de los países latinoamericanos existen aproximadamente 10,64 millones de empresas, de las cuales la inmensa mayoría (el 98,3%) corresponde a Pymes” (2005, p. 11).

En Latinoamérica se crean empresas en forma permanente, algunas se convierten en exitosas y otras desaparecen, situación que se presenta con mayor frecuencia entre empresas jóvenes y en especial en aquellas que tienen menos de un año de creación, fenómeno explicado en parte porque estos proyectos tienen una viabilidad empresarial y financiera incierta o porque en algunos casos se encuentran ligados con la productividad y el ciclo económico del sector al cual pertenecen (CLACDS, 2002).

Las Pymes tienen también una influencia social en la economía de los países por su contribución a la disminución de los índices de desempleo existentes. Se han convertido en una posibilidad de empleo formal o informal para una porción importante de la fuerza laboral que no posee el nivel de capacitación exigido por las grandes empresas, constituyéndose en instrumento de “movilidad social”. (Vives, Corral e Isasi, 2005). Es de anotar que en países como Chile y Argentina la generación de empleo por parte de las Pymes superó de forma significativa a la

realizada por empresas grandes, favoreciendo los hogares con menores ingresos y con tasas inferiores de educación dado que estas compañías emplean personas menos calificadas y pagan salarios más bajos (CLACDS 2002).

Según Vives, Corral e Isasi “Las Pymes latinoamericanas en general y las micro y pequeñas empresas en particular se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad poco adecuada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semi-cualificada o no cualificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a financiación y, finalmente, subordinación a grandes empresas” (2005, p. 15 ).

Son múltiples los retos adicionales que las Pymes tienen que enfrentar para desarrollar su labor productiva y asegurar la permanencia en el mercado; por lo general se ven impactadas por la situación económica del país, la falta de financiamiento para expansión de la capacidad productiva, la incapacidad de reflejar la rentabilidad de los proyectos, el acceso a mercados externos, el desconocimiento de oportunidades comerciales y demandas potenciales, el escaso apoyo de los organismos públicos, los elevados niveles de aseguramiento de la calidad, la capacidad innovadora, los esfuerzos de capacitación, la falta de competitividad en precios, la escala de producción insuficiente, el limitado conocimiento de nuevos canales de comercialización, la burocracia, los impuestos, etc, (Dapena, 2003).

Existen además algunas variables estructurales como el sector de actividad en que se desarrollan, el tamaño de los agentes y su antigüedad productiva que condicionan el diseño de la estrategia y el desarrollo de competencias. Pero no son sólo estos los factores que afectan el nivel de competitividad de la pequeña y mediana empresa. El grado de desarrollo del ambiente, es decir, sistemas territoriales más avanzados, el mayor flujo de información y conocimiento, la mayor disponibilidad de recursos y la existencia de una mejor interfase entre las compañías del sector o de la industria facilita los procesos de aprendizaje necesarios para el desarrollo de las competencias requeridas, (Dapena, 2003).

Sin embargo, se está generando un nuevo perfil de empresarios emprendedores latinoamericanos que se caracterizan por su juventud, educación y de clase social media y alta, que le imprimen un nuevo enfoque a la gestión Pyme: mayor orientación a la realización personal que al deseo de enriquecimiento. Esta nueva clase de empresarios se caracterizan por una mayor orientación al mercado internacional, utilización de estrategias de mercadeo que diferencian sus productos y servicios, apropiación de tecnologías, preocupación por los

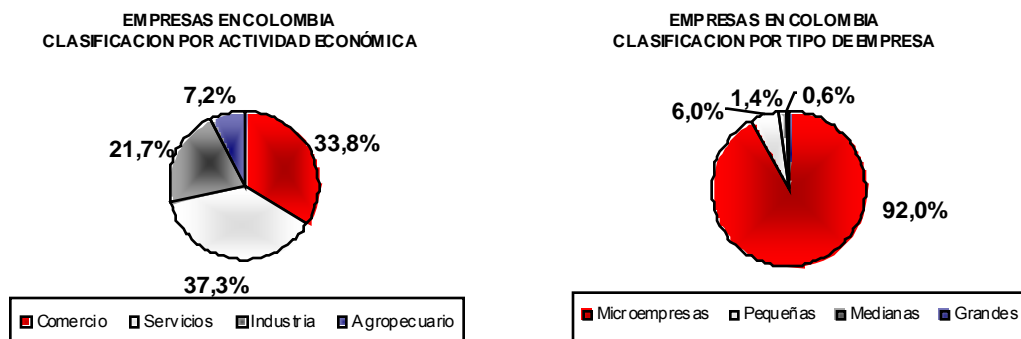
empleados y una mayor conciencia sobre la responsabilidad social, (Fundes, 2003).

En el actual contexto de la globalización, libre flujo de capitales y alta velocidad en las innovaciones tecnológicas, las Pyme necesitan un entorno de colaboración y cooperación y no pueden sobrevivir aisladamente (Naciones Unidas - CEPAL, 2001), por lo que hay cada vez más conciencia que asociarse es una de las formas más efectivas para aumentar su productividad y competitividad. (Dinero, 2004a)

En Colombia según ANIF, “Este segmento empresarial ha sido catalogado como un sector con gran capacidad exportadora, que demanda una gran variedad de productos y servicios, y en general por ser un agente productivo importante y gran generador de empleo en el país. Las cifras de los últimos veinte años muestran que las pequeñas empresas tuvieron un crecimiento muy dinámico de la producción en la década comprendida entre 1984-1994 (13% en promedio). Aunque en los períodos de 1995-1999 y 2000-2002 registraron tasas de crecimiento negativas, el crecimiento de 1.7% en 2003 y las tasas superiores a 8% en lo corrido de 2004 evidencian una recuperación de este segmento” (2004,p.3).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2005b) en Colombia hay 767.892 empresas de las cuales 707.295 son microempresas, 46.475 son pequeñas, 10.734 son medianas y las restantes 3.388 son grandes. En el gráfico 1 se muestra la distribución porcentual por actividad económica y por tipo de empresa.

**Gráfico 1 Empresas en Colombia, Clasificación por tipo de actividad económica y tipo de empresa**



FUENTE: Datos de Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá – 2004; Datos del país, Confecámaras – 2004. Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

De acuerdo con esta clasificación, los grupos de mayor concentración por su actividad productiva son Comercio y Servicios. Según Evolución “las actividades manufactureras, por las características de su proceso productivo, requieren partidas significativas para el capital de trabajo e infraestructura para su funcionamiento: la compra de materia prima, el pago de salarios o la maquinaria requerida para producir el bien, entre otros, son necesidades inmediatas de recursos y en muchos casos las empresas no cuentan con la suficiente capacidad económica para respaldarlos, razón por la cual prefieren dedicarse a otro tipo de actividades (comercio o servicios) que permitan mayor flexibilidad presupuestal o que requieran menores niveles de inversión inicial. Este comportamiento explica también, por qué razón no hay inversión significativa en tecnología y evidencia la necesidad de realizar esfuerzos para direccionar los recursos en ese sentido, bajo esquemas de financiación adecuados (a largo plazo) que permitan el surgimiento empresarial sin sacrificar los beneficios resultado de su actividad” (2004, p. 21).

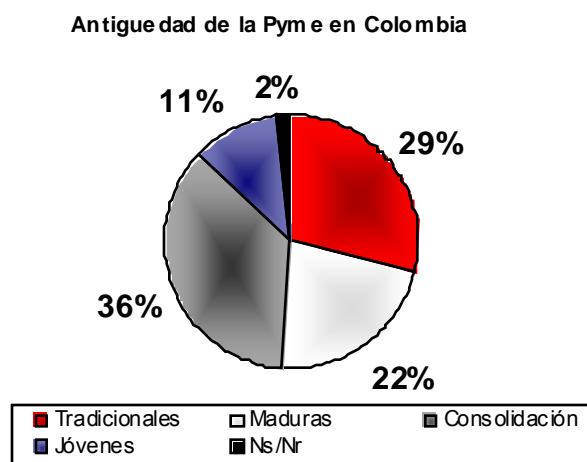
Desde el punto de vista del impacto en la generación de empleo, Vives, Corral e Isasi (2005), estiman que las Pymes colombianas generan entre el 63 y el 73% del empleo total, mientras que su participación en la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios oscila entre el 37% y el 53%. Por su parte, su producción se comercializa en el interior del país en cerca del 80%, mientras que el 20% restante se exporta.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2005a) el personal ocupado en Bogotá por las microempresas es del 14% (145.123 empleos), por las Pymes del 56% (572.357 empleos) y por las grandes 30% (306.404).

Según la investigación realizada por Fundes, “el 87% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen más de 6 años de haber sido creadas. Lo anterior se explica, pues desde el inicio de sus actividades, que se hace en la mayoría de casos como microempresa, requiere de procesos de consolidación para ir aumentando su tamaño” (2003, p. 13).

Como se muestra en la gráfica 2 y de acuerdo a la investigación realizada por Fundes (2003), las Pymes jóvenes se encuentran en proceso de formación con menos de 6 años de antigüedad, aquellas que tienen entre 6 y 15 años de haber sido creadas, se encuentran en proceso de consolidación, las que están entre 15 y 22 años se encuentran en periodo de estabilización o de maduración; mientras que las que tienen más de 22 años de creación son las catalogadas como tradicionales.

## Gráfico 2 Antigüedad de la Pyme en Colombia



FUENTE: FUNDES (2003), "La Realidad de la Pyme Colombiana, Desafío para el Desarrollo".

De acuerdo con el mismo estudio, "La consolidación de una empresa en Colombia es un proceso que dura por lo general más de 6 años, hecho que debe ser tomado en cuenta para la definición de programas y planes de apoyo y fomento para este tipo de empresas. Sin embargo a pesar de la trayectoria que han tenido, las diferentes crisis económicas que ha enfrentado el país, tales como al alta tasa de desempleo, el erosionado poder adquisitivo y la incertidumbre, ha afectado estas empresas de forma significativa y en muchos casos tanto las ventas como las utilidades se han disminuido, siendo esta situación más grave para las pequeñas que para las medianas empresas. Aunque la situación del entorno ha afectado a todos los sectores, el mayor porcentaje de firmas que reportan reducción de sus utilidades está en el sector comercio" (2003, p. 20)

Desde el punto de vista del índice de mortalidad de las Pymes colombianas, se trabaja con un indicador que establece que de 100 empresas Pyme que se crean, 70% mueren el primer año y el 90 %, al tercer año, (Salazar, 2005).

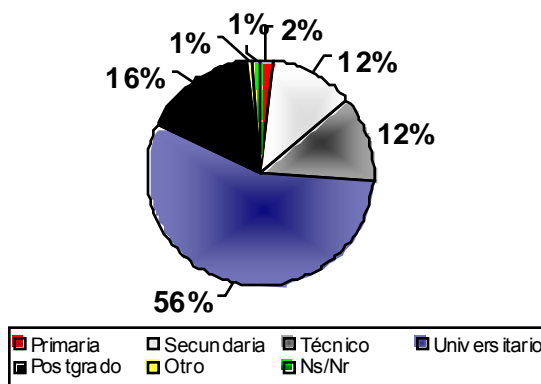
A pesar de esto, se puede destacar un elemento muy positivo, la creciente conciencia que existe un alto potencial para las Pymes y que sus necesidades no son indiferentes para nadie. De acuerdo con la revista Dinero, "Hay en Colombia una cantidad sustancial de recursos enfocados a lograr el mejoramiento de la

gestión de la Pyme, que hoy es beneficiaria de un apoyo político y económico sin precedentes” (2003b, p. 42).

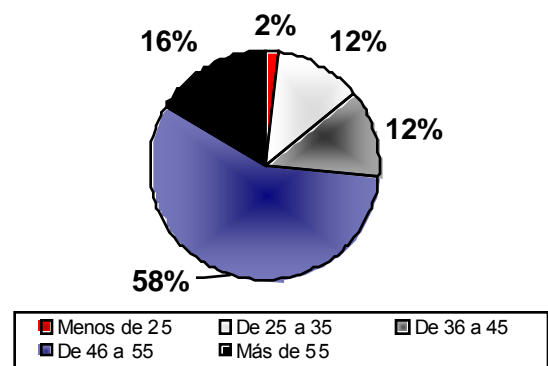
Por otro lado Fundes (2003) perfila el nivel educativo del empresario Pyme y la edad de los empresarios/administradores como se muestra en la gráfica 3

**Gráfico 3 Nivel Educativo y Edad del empresario Pyme**

**Nivel Educativo del Empresario Pyme**



**Edad del Empresario Pyme**



FUENTE: FUNDES (2003), “La Realidad de la Pyme Colombiana, Desafío para el Desarrollo”.

Hoy día la acción y la toma de decisiones en las Pyme se enfoca casi de forma exclusiva en la perspectiva financiera, debido a que sus prioridades continúan siendo las ventas, el flujo de caja, la liquidez, la rotación de activos y la generación de utilidades, pero que debe empezar a darle valor a otra serie de indicadores como el manejo comercial y estratégico (dependencia de pocos clientes y mercados, concentración de canales de distribución, etc.), indicadores de procesos tales como estructura de costeo por actividades, fijación de precios, negociación con proveedores, políticas de descuento entre otros y finalmente indicadores de gestión del talento humano como índices de rotación, contribución de la capacitación y entrenamiento del recurso humano a la mayor generación de ingresos, etc. que le permitan maniobrar con éxito y enfrentar los retos que le depara el futuro, (Dinero, 2003b).

Para las Pymes en Colombia, los obstáculos más complejos que han tenido que enfrentar son la situación económica del país y el acceso al financiamiento. La calidad y disponibilidad del recurso humano ocupa tan sólo el noveno lugar en la escala de obstáculos como se muestra en la tabla 1, (Fundes 2003). Para este

punto en particular, los principales obstáculos que se encuentran son la falta de compromiso del empleado con la empresa, el costo del recurso humano calificado y la mala calificación del recurso humano. Para este tipo de empresas existen competencias difíciles de encontrar para los cargos operativos, técnicos, profesionales y gerenciales tales como experiencia previa, formación, capacidad para trabajar en equipo y tomar decisiones y conocimiento en otros idiomas. Adicionalmente se encuentra que es preciso fortalecer la gestión del talento humano en áreas específicas como mercadeo y ventas, planeación, financiera, producción, recursos humanos y comercio internacional.

**Tabla 1 Percepción de los empresarios frente a la importancia de los obstáculos que más limitan el desarrollo de la Pyme**

OBSTÁCULOS	Percepción de los empresarios
Situación económica del país.	1
Acceso al financiamiento	2
Sistema tributario	3
Acceso al mercado interno	4
Apoyo y funcionamiento del estado	5
Orden Público	6
Acceso a mercados externos	7
Legislación laboral	8
Calidad y disponibilidad del recurso humano	9
Infraestructura logística y servicios públicos	10
Seguridad jurídica	11
Representación gremial	12

FUENTE: FUNDES (2003), "La Realidad de la Pyme Colombiana, Desafío para el Desarrollo".

Este estudio muestra que el sector comercio considera la calidad y disponibilidad del recurso humano como de bajo impacto mientras que el sector servicios lo considera más grave, esto en razón a que la prestación de un servicio se materializa con el recurso humano.

## 1.2. Marco Legal

Con respecto al marco legal, a través de la Ley 905 de 2004 se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones, entre las cuales se define: "Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas 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, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes”.

Con base en el salario mínimo mensual legal vigente para el 2005 que es de \$381.500, los rangos para las pequeñas empresas estarán en un nivel de activos de \$190.750.000 a \$1.907.499.999 y las medianas de \$1.907.500.000 a \$11.445.000.000.

## CAPITULO II

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano y el área que desempeña la función, son campos de estudio relativamente nuevos a nivel mundial y han cobrado especial importancia en la medida que las personas se entienden como una parte fundamental para el desempeño de las organizaciones.

La gestión del talento humano es el resultado de la administración estratégica de recursos humanos<sup>1</sup>, que vincula los “asuntos” relativos a las personas con los planes y las decisiones estratégicas del negocio (Carrell, Elbert y Hatfield, 2000).

En consecuencia, como resultado del proceso de planeación estratégica de las empresas se definen los objetivos y metas del negocio, después se deben plantear las estrategias que contribuirán al logro de estos objetivos y es a partir de estas que se identifican las competencias de los empleados (habilidades, capacidades y experiencia) necesarias para la implementación de la estrategia. Cuando las empresas consideren el recurso humano como un activo que apalanca la estrategia de negocio, una de sus principales tareas será la de encontrar y mantener las personas que generen mayor valor desde sus puestos de trabajo. A partir del entendimiento de la clase de empleados requeridos se puede formular la estrategia de gestión del talento humano, que va más allá de simplemente administrarlo y trasciende a generar desarrollo del mismo.

Desde el punto de vista de creación de valor, Barney y Wright (1997) manifiestan que hay dos formas a través de las cuales la función de recursos humanos puede contribuir al logro de este objetivo, la disminución de costos o el incremento de las utilidades de la compañía.

Wright y McMahan (1992) revisaron las perspectivas teóricas que han sido aplicadas a la administración estratégica de recursos humanos y presentaron *Resource Based View of the Firm* como una perspectiva que provee un marco racional de como el recurso humano de una compañía podría ser fuente potencial de ventaja competitiva sostenible.

Cappelli y Singh (1992) examinaron las implicaciones del *Resource Based View of the Firm* en la administración estratégica de recursos humanos (SHRM) y argumentaron que en el modelo se asume que primero, para determinadas estrategias de negocio hay un único conjunto de comportamientos y actitudes

---

<sup>1</sup> Strategic Human Resource Management (SHRM) por sus siglas en inglés.

requeridos de los empleados y segundo, las políticas de recursos humanos producen un conjunto de respuestas por parte de los empleados.

Barney (citado por Barney y Wright, 1997) plantea que hay tres tipos básicos de recursos que son fuente de ventaja competitiva. Recursos de capital físico que incluye planta, equipos y finanzas, recursos de capital organizacional como estructura de la compañía, planeación, control, coordinación y sistemas de recursos humanos y finalmente recursos de capital humano que contemplan las habilidades, el criterio y la inteligencia de los empleados de la compañía.

Investigaciones realizadas por Dunford, Snell, y Wright (2001) en el campo de la Administración estratégica de recursos humanos se han apoyado en *Resource Based of the Firm* para explicar el rol de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de la empresa. Adicionalmente, Lengnick-Hall, C., y Lengnick-Hall, M (1988) plantean que una adecuada estrategia de gestión del talento humano se convierte en fuente vital de competencia organizacional y en una ventaja competitiva sostenible para una organización. Por otro parte, Lado y Wilson (1994) y Barney y Wright (1997) sugieren que las prácticas de recursos humanos pueden llevar a altos desempeños de la empresa y pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenible ya que estos sistemas y prácticas normalmente adicionan valor, son exclusivas y raras, no imitables (o imperfectamente imitables) y tienen un marco organizativo. Además sostienen, que deben ser entendidas como un sistema y no como simples prácticas aisladas.

El valor generado por el recurso humano de una compañía es un criterio necesario pero no es suficiente para obtener ventaja competitiva. Si la misma característica se encuentra en muchos competidores, entonces no es una fuente de ventaja competitiva para ninguno de ellos, por lo tanto la administración debe examinar como desarrollar y explotar características exclusivas y raras del recurso humano de la compañía, para ganar ventaja competitiva.

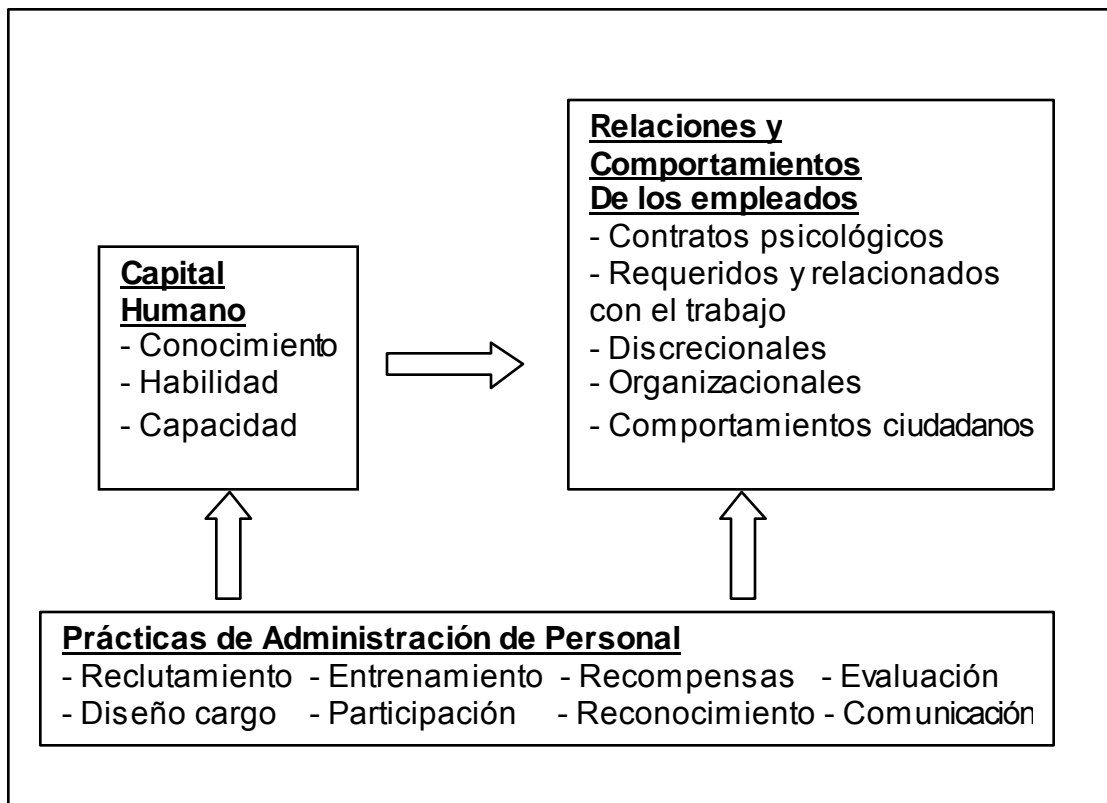
Adicionalmente, las empresas deben desarrollar y consolidar las competencias del recurso humano de tal manera que no sean fácilmente imitadas por los competidores. Cada empresa tiene una historia única que define su situación presente y que provee las bases para generar una ventaja competitiva que será imposible de imitar.

Desde el punto de vista de marco organizativo, se requiere implementar los sistemas y las prácticas que permitan que las competencias del recurso humano se exploten a su máximo potencial.

Dunford, Snell, y Wright (2001) muestran en el gráfico 4 que la ventaja competitiva sostenible no está determinada por componentes sencillos o aislados, sino más

por una combinación de los elementos de capital humano, comportamientos estratégicos relevantes y sistemas de administración que apoyen a las personas. A continuación se presentaran los tres componentes.

**Gráfico 4 Componentes para lograr la Ventaja Competitiva Sostenible en la Gestión del Talento Humano**



FUENTE: DUNFORD, Benjamin B., SNELL, Scott A. y WRIGHT, Patrick M. (2001) "Human Resources and the Resource Based View of the Firm". Center for Advanced Human Resource Studies. Working Paper 01 – 03

En el primer componente, el capital humano se refiere a la cantidad de habilidades de los empleados que hay en la empresa en un determinado momento. Se precisa la necesidad de desarrollar el capital humano con altos niveles de habilidades (generales o específicas) o un buen nivel de alineación entre las habilidades existentes en la empresa y aquellas que son requerimientos estratégicos. La cantidad actual de capital humano cambia con el tiempo y este tiene que ser constantemente revisado en función de las necesidades estratégicas de la empresa (Dunford, Snell, y Wright, 2001).

La teoría del capital humano diferencia entre las habilidades generales y las específicas. Las habilidades generales son aquellas que poseen los individuos que proveen valor a la firma y que son transferibles a diferentes empresas. Las habilidades específicas sólo proveen valor a una firma en particular. Cuando se invierte en las habilidades específicas se genera una fuente segura de ventaja competitiva, ya que éstas no pueden ser fácilmente duplicadas por los competidores. (Flamholtz y Lacey, 1981)

En el segundo componente, el comportamiento del empleado es importante para la administración estratégica del recurso humano. Diferente a las habilidades del capital humano, este componente reconoce al individuo como un ser humano emocional y cognoscitivo que tiene libre albedrío que lo habilita para tomar las decisiones sobre las cuales él se comprometerá. Una premisa básica de esta teoría es que las firmas no son dueñas del capital humano sino que éste es propiedad del individuo. Las empresas pueden acceder al capital humano, pero si no se cuenta con un diseño adecuado del trabajo o se tiene una mala gerencia de las personas, no se desplegará para lograr el impacto estratégico deseado (Dunford, Snell, y Wright, 2001).

MacDuffie (1995) argumenta que el comportamiento discrecional es la autonomía que tienen los empleados para comportarse de manera positiva o negativa en el desempeño de sus cargos, así las descripciones de los cargos estén claramente establecidas.

March y Simon (1958) enuncian el concepto “Decisión para Contribuir” que según la administración estratégica de recursos humanos respecto de los comportamientos discrecionales, reconoce que la ventaja competitiva sólo se puede lograr si los miembros de una empresa (que es su capital humano) individual y colectivamente, se comportan de tal manera que beneficien la empresa.

Alchian y Demsetz (1972) afirman que los equipos se involucran en relaciones sociales complejas que no son transferibles a lo largo de las organizaciones, lo cual solo beneficia a aquellas en las que se desarrollan. Esto resalta la importancia que el área de recursos humanos se debe encargar de desarrollar y consolidar este tipo de relaciones.

Schneider y Bowen (1985) indican que las prácticas de recursos humanos se deben relacionar con las actitudes de los empleados y que estas, se relacionarán directamente con la satisfacción del cliente.

En el tercer componente, más allá de definir las prácticas de recursos humanos, se acoge una definición más general, PEOPLE MANAGEMENT SYSTEM (PMS). Por el término Sistema (System), se resalta la importancia de entender las múltiples prácticas que impactan a los empleados como un todo más que como prácticas separadas. Por el término Personas (People), más que recurso humano, se amplía las prácticas relevantes a aquellas que están más allá del control de la función de recursos humanos, tales como la comunicación (hacia arriba y hacia abajo), diseño del trabajo, cultura, liderazgo y el conjunto que impactan a los empleados y modelan sus competencias, conocimientos y actitudes. Los sistemas efectivos para administrar personas tienen un único proceso histórico manteniendo interdependencia entre los componentes, que los competidores no podrán imitar fácilmente (Becker y Huselid, 1998). Es a través del PMS que la empresa influencia el capital humano y produce libremente los comportamientos deseados en los empleados (Dunford, Snell, y Wright, 2001).

Barney y Wright (1997) plantean que el reto de un área de recursos humanos es desarrollar sistemas que creen un efecto sinérgico, más que enfocarse en sólo desarrollar buenas prácticas para la gestión del talento humano que no estén relacionadas entre sí.

Wright y McMahan's (1992) definieron un sistema de administración del recurso humano llamado "integración horizontal", en el que se vinculan y complementan varias prácticas de recursos humanos en lugar de ver cada una separadamente.

MacDuffie (1995) encontró que el desempeño se maximiza cuando se hacen "Paquetes" de prácticas de recursos humanos y estas se ligan a sistemas de trabajo participativo y sistemas de producción flexible, resaltando la importancia de que se entienda como un sistema.

Boxall (1996) sugiere que la ventaja del recurso humano de una empresa sobre otra tiene dos razones fundamentales. Primero, la ventaja de capital humano se refiere al potencial para capturar copiosamente talento humano excepcional. La segunda es desarrollar empleados y equipos para crear una empresa capaz de aprender dentro y a través de los ciclos de la industria, lo que le permite a la empresa contar con una ventaja en el proceso organizacional.

Por otro lado, de acuerdo con Drucker (1954) y Stewart (1996) el área de recursos humanos consistentemente ha librado una batalla para justificar su posición en las organizaciones<sup>2</sup>. En tiempos de prosperidad las empresas justifican fácilmente las

---

<sup>2</sup> Para mencionar un ejemplo, la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en el año 2000 ofrecía 4 programas de postgrado: Mercadeo, Finanzas, Banca y Recursos Humanos. Para el año 2001 el programa de recursos humanos no se siguió ofreciendo.

inversiones en proveer y reclutar personal, suministrar entrenamiento y dar recompensas y beneficios pero cuando enfrentan dificultades financieras las áreas de recursos humanos son las primeras en sentir la reducción presupuestal.

Barney y Wright (1997) manifiestan que aunque muchos directivos citan el recurso humano como un activo muy importante de la compañía, muchas de las decisiones organizacionales no reflejan esta creencia. Muestran que tanto el recurso humano como el área de recursos humanos tienen relativamente baja prioridad en las decisiones organizacionales. Incluso puede suceder que cuando los directivos valoran las personas en una compañía, no valoran el área de recursos humanos. Pocos directivos pueden explicar en términos económicos, cómo el recurso humano puede proveer una fuente de ventaja competitiva sostenible y el rol que el área juega en este proceso.

Desde el punto de vista de las medianas empresas, Byars y Rue (1997), indican que éstas utilizan generalistas de recursos humanos y no poseen un departamento de recursos humanos como tal. En ese sentido, la función desempeñada por estos generalistas es esencialmente la misma que desempeñaría un departamento de Recursos humanos. La función primaria de este departamento es la de proveer soporte a los gerentes operativos sobre todo lo relacionado con el recurso humano, organizar y coordinar la contratación, selección y el entrenamiento, mantener la historia personal y laboral del empleado, actuar como punto de contacto entre la gerencia, la mano de obra y el gobierno y coordinar programas de seguridad industrial. Por lo tanto, lograr las metas de recursos humanos de una organización requiere de gran coordinación entre el departamento de recursos humanos y los gerentes operativos.

Como resumen se puede concluir que para gestionar el talento humano como una fuente de ventaja competitiva en las organizaciones se deben tener en cuenta:

- La Gestión de talento humano comprende la administración del capital humano, las relaciones y comportamientos que evidencian los empleados y el PMS entendido como un sistema, más que como un conjunto de prácticas aisladas.
- No es suficiente que las empresas tengan muy buenas prácticas de recurso humano separadamente. Estas deben ser interdependientes entre sí y con la estrategia de negocio.
- Gestionar el talento humano es una fuente de ventaja competitiva sostenible.

- La gestión de talento humano se debe traducir en indicadores medibles para poder cuantificar su contribución a la generación de valor en términos de reducción de costos o incremento de utilidades.
- El recurso humano es un activo que apalanca la estrategia de negocio.
- Las áreas que gestionan el talento humano tanto en empresas pequeñas y medianas como en las grandes deben ser soporte a la función desempeñada por los jefes o gerentes de la empresa.

Para describir las prácticas de administración de personal presentadas en el modelo de Dunford, Snell, y Wright (2001) respecto a los componentes para lograr la ventaja competitiva sostenible en la gestión del talento humano nos basamos en el planteamiento de Chiavenato (2000), las cuales se analizarán en las empresas Pyme seleccionadas.

#### Provisión de recursos humanos (Planeación, reclutamiento y selección)

- Presupuestar los requerimientos de recursos humanos que necesita la organización para lograr sus objetivos estratégicos y operativos.
- Desarrollar e implementar un plan para identificar esos requerimientos.
- Reclutar los recursos humanos que requiere la organización para el logro de sus objetivos.
- Seleccionar y contratar las personas para llenar las vacantes existentes en la organización.

#### Administración y mantenimiento de recursos humanos (Compensación, beneficios, seguridad y relaciones laborales)

- Diseñar e implementar sistemas de compensación y beneficios para todos los empleados.
- Asegurar que los planes de compensación y beneficios son justos y consistentes.
- Diseñar e implementar programas para asegurar la seguridad y salud del empleado.
- Proveer asistencia a los empleados con problemas personales que influyen en el desempeño de su trabajo.
- Servir como un intermediario entre la organización y los sindicatos.

#### Desarrollo de recursos humanos (entrenamiento y desarrollo de personal)

- Orientar y entrenar los empleados de la organización.
- Diseñar e implementar programas de desarrollo gerencial y organizacional.



- Construir equipos efectivos de trabajo al interior de la empresa.
- Asistir a los empleados en los programas de plan de carrera.

Control de recursos humanos (evaluación del desempeño y sistemas de información)

- Proveer una base de información de recursos humanos.
- Diseñar e implementar sistemas de comunicación para los empleados.
- Diseñar e implementar sistemas de evaluación del desempeño individual de los empleados.
- Implementar prácticas de control utilizadas para verificar el cumplimiento de las metas en los cargos

## **2.1 Modelos de Evolución de Recursos Humanos**

Salgado (2005), analiza la evolución que ha tenido la función de recursos humanos en las organizaciones y basada en Lawler III (2001) retoma cuatro modelos básicos de evolución de las áreas de recursos humanos. En el modelo 1 o modelo administrativo cada área se concentra en el negocio y se excluye de su responsabilidad la función de recursos humanos, no considera el área de recursos humanos como pieza fundamental para el proceso de planeación estratégica de la empresa y su participación se basa en establecer políticas y procedimientos de administración de personal a partir de los planes de negocio definidos. En el modelo 2 o modelo de gerencia de recursos humanos, el área tiene una orientación de negocio de forma tal que los servicios que ofrece debe expresarlos en resultados tangibles y medibles, realiza actividades enfocadas a aumentar las capacidades de empleados y jefes promoviendo su desarrollo. El área de recursos humanos interviene en el proceso de planeación inspeccionando los planes de negocios. En el modelo 3 o área de recursos humanos considerada como un socio de negocios, el área hace parte del rol de las áreas funcionales, está integrada al proceso de planeación estratégica. Sus actividades están enfocadas a gestionar la cultura organizacional en función de la estrategia y de la visión. En el modelo 4 o recursos humanos como un socio estratégico, influye en la estrategia de negocio. La persona encargada del área reporta directamente al presidente o gerente general de la empresa y su papel es fundamentalmente estratégico.

## **2.2 Gestión del Talento Humano en Colombia**

Cárdenas (1994) afirma que “en Colombia la gerencia de recursos humanos ha evolucionado principalmente en la gran empresa privada, ya que tanto en la pequeña y mediana empresa como en las entidades públicas se enfrentan serias restricciones, materiales y culturales, para su implementación”.

Salgado, E (2005) afirma que “hay empresas en diferentes niveles, acorde con su tamaño y realidad organizacional, pero también hay mucha pretensión de vivir en la modernidad en lo referente a prácticas, expectativas y aspiraciones”.

Por otro lado, en Dinero, se muestran los resultados del estudio *Great Place to Work*, autoridad mundial en valoración y análisis de gestión humana cuyo objetivo es el de encontrar los mayores estándares de satisfacción de los empleados en la empresa. El factor decisivo es “consolidar una actitud y un ambiente laboral que alimenten de energía a los trabajadores para que den lo mejor de si mismos en beneficio del proyecto colectivo que es la empresa” (2004b, p. 26). Resalta el hecho que de las 15 reconocidas de una muestra de 39 empresas como las mejores para trabajar en Colombia, sólo 3 (20%) son nacionales.

En Dinero (2003a), ejecutivos de grandes empresas plantean las seis claves del éxito para entender el recurso humano como factor fundamental en la competitividad de las empresas colombianas. El primero, talento como apoyo del negocio, es decir reconocer el valor de las personas para el logro de los objetivos estratégicos del negocio. El segundo, aprovechamiento de la cultura organizacional como sistema de principios y valores que le dan los rasgos característicos a una empresa. El tercero, elegir bien el personal y entender el impacto económico y organizacional de una selección inadecuada para el desempeño de la compañía. El cuarto, remunerar con criterio es decir que las personas perciban un justo pago por la responsabilidad y esfuerzo que le imprimen al trabajo. El quinto, futuro para la gente que implica generar las oportunidades para que los empleados puedan escalar posiciones dentro de la organización y el sexto, medir lo que se hace, que consiste en contar con indicadores y sistemas de medición que permitan determinar la contribución de cada persona al logro de los objetivos organizacionales.

En Dinero (2005), se muestra el impacto de la gestión de recursos humanos en empresas Pyme colombianas, en el que se evidencia la poca o escasa relevancia de este tema en su esfera de prioridades. Reconocen la necesidad de contar con profesionales que les permitan mejorar el desempeño de la empresa y aceptan que algunos empleados consideran trabajar en las Pyme como un “escampadero” mientras consiguen empleo en una empresa grande. Por otro lado, las Pymes se ven afectadas por los costos de selección y entrenamiento originados por las altas tasas de rotación de personal en razón a la informalidad con que se manejan estos procesos. Con respecto al tema de compensación, las Pymes se sienten en desventaja al no poder pagar los altos salarios que pagan las empresas grandes y por lo tanto, se ven limitadas en conseguir el recurso humano idóneo.

En resumen, se puede afirmar que la gestión del talento humano tiene alta prioridad para aquellas empresas que se encuentran en un mayor nivel de

evolución y que pueden dedicar los recursos necesarios para administrarla. Los obstáculos que enfrentan las Pymes, las llevan a dedicar prioritariamente sus recursos a la función financiera o comercial, sin embargo han implementado prácticas para gestionar el talento humano gracias a la conciencia de dueños/administradores. La efectividad de estas prácticas se ven limitadas por dos factores. El primero es que cuando el desempeño de la empresa no es el esperado se constituyen en la principal fuente de reducción de costos y el segundo que no son interdependientes lo que significa, que se implementan de manera separada y no se complementan para gestionar el talento humano en general.

El área de recursos humanos se ha adaptado al momento de la empresa y de esta manera emprende prácticas que contribuyen a gestionar el talento humano teniendo presente las restricciones presupuestales.

Contrario a lo que se pudiera pensar, la pequeña y la mediana empresa, por el número de empleados que maneja requieren la puesta en práctica de estrategias que le permitan gestionar el talento, maximizar su potencial y constituirlo como fuente de ventaja competitiva sostenible.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PYMES SELECCIONADAS**

A continuación se presentan las variables para la escogencia de las empresas y los resultados de la investigación realizada tomando como base una caracterización general de las empresas que participaron en el estudio, el perfil gerencial del primer y según nivel y el perfil por área funcional, la provisión de recursos humanos que incluye el reclutamiento, la selección y contratación de personal, la administración y mantenimiento, el desarrollo y el control de recursos humanos con el fin de concluir los rasgos generales de la estrategia de gestión del talento humano utilizada por estas empresas Pyme. También se hace un análisis de las principales fortalezas, restricciones y desventajas que enfrentan.

#### **3.1 Variables para la escogencia de las empresas**

Para la escogencia de las variables que indican éxito nos basamos en el concepto de empresas gacela. Las empresas gacela, después de una amplia revisión de las diferentes definiciones a nivel mundial son “aquellas empresas que crecen durante al menos tres años continuos” (Hernández, Peña, y Velazquez, 2005, p. 23).

En el trabajo realizado por Hernandez, J., Peña, L. y Velazquez, O. (2005) de un caso de estudio de 10 empresas pyme enfocado en identificar los factores de competitividad y competencias distintivas comunes y no comunes de las pymes gacela del sector servicios en Bogotá, se escogieron las variables: 1.) Antigüedad mayor o igual a 9 años, 2.) Información completa, 3.) Crecimiento de ventas por encima del promedio del sector y 4. Utilidad igual o mayor a cero, como criterios para seleccionar las empresas para ese estudio.

A partir de este estudio definimos los variables para seleccionar la muestra.

Se han definido las siguientes variables que influyen en el éxito de una empresa Pyme:

1. Permanencia en el mercado: tiempo mínimo desde su constitución a la fecha de la investigación: 3 años, en razón a la tasa de mortalidad expuesta anteriormente.
2. Crecimiento acumulado de ventas: porcentaje de crecimiento de las ventas de mínimo el 15% durante los tres últimos años.

3. Rentabilidad bruta: rendimiento de mínimo el 10% en promedio de los 3 últimos años.
4. Crecimiento en activos: porcentaje de crecimiento en activos positivo durante los tres últimos años.
5. Tamaño: número de empleados contratados directa e indirectamente con la empresa superior a 11.

Las compañías seleccionadas debieron cumplir mínimo 4 de los 5 criterios definidos y se seleccionaron al azar utilizando la base de datos Proyektá versión bpR/05 desarrollada por BPR Benchmark que provee los principales indicadores de las compañías escogidas.

Se seleccionaron al azar (anexo 2) 22 empresas que cumplieran con los criterios mencionados de las cuales sólo 15 accedieron a participar en la investigación. Las principales razones que argumentaron para no hacer parte del estudio fueron: prohibición de la junta directiva a participar en ningún tipo de estudio o proveer información, compromisos comerciales que limitaban el tiempo y otras que nunca respondieron afirmativa o negativamente a la invitación a pesar de la persistencia de los investigadores.

En el cuadro 1 se presenta la antigüedad en años y el rango de empleados de las empresas. La empresa con menos años de permanencia en el mercado tiene 4 años y la de mayor antigüedad 35 años. Adicionalmente, más del 66% de la muestra tienen entre 100 y 200 empleados.

**Cuadro 1 Indicadores de Antigüedad y Tamaño por Número de empleados**

		PERMANENCIA	EMPLEADOS
	EMPRESAS	AÑOS	RANGO
1	LABORATORIOS BEST	7	De 151 a 200
2	PHARMA EUROPEA DE COLOMBIA	4	De 11 a 50
3	AERODELICIAS	15	De 151 a 200
4	DULCES LA AMERICANA	20	De 101 a 150
5	TORNILLOS Y PARTES PLAZA	15	De 151 a 200
6	ESGEM WORLDWIDE CORPORATION	8	De 101 a 150
7	ADMINISTRADORA HOTELERA DANN	13	De 151 a 200
8	MELTEC COMUNICACIONES	18	De 151 a 200
9	DIVEO COLOMBIA	7	De 51 a 100
10	TRANSURBANO	11	De 151 a 200
11	GALVIS FRACASSI	16	De 101 a 150
12	MERIAL COLOMBIA	7	De 11 a 50
13	EXPRESO BOGOTANO	35	De 11 a 50
14	FLORES LA MANA	14	De 151 a 200
15	SALING LTDA	17	De 101 a 150

FUENTE: Elaboración propia a partir de Base de Datos PROYEKTA, desarrollada por BPR Benchmark. 2005 e información suministrada por las empresas

En el cuadro 2 se presentan los resultados de ventas de los últimos 4 años y el porcentaje de crecimiento acumulado. Hay cuatro empresas que tuvieron crecimientos negativos particularmente del 2003 al 2004.

**Cuadro 2 Resultados de Ventas de las empresas seleccionadas**

EMPRESAS	VENTAS								
	2004	%CREC.	2003	%CREC.	2002	%CREC.	2001	% CREC. PROM.	% CREC. ACUM.
1 LABORATORIOS.BEST	14.878	15%	12.969	20%	10.817	17%	9.226	17%	52%
2 PHARMA EUROPEA DE COLOMBIA	14.335	36%	10.550	218%	3.320	578%	490	277%	831%
3 AERODELICIAS	11.685	10%	10.588	114%	4.942	-16%	5.858	36%	109%
4 DULCES LA AMERICANA	14.029	-3%	14.482	29%	11.191	36%	8.234	21%	62%
5 TORNILLOS Y PARTES PLAZA	18.822	46%	12.848	41%	9.086	24%	7.324	37%	112%
6 ESGEM WORLDWIDE CORPORATION	16.286	28%	12.727	276%	3.381	284%	881	196%	588%
7 ADMINISTRADORA HOTELERA DANN	19.603	73%	11.323	23%	9.216	7%	8.589	34%	103%
8 MELTEC COMUNICACIONES	1.105	-24%	1.463	-15%	1.727	100%	-	20%	60%
9 DIVEO COLOMBIA	13.785	4%	13.267	24%	10.667	39%	7.651	23%	68%
10 TRANSURBANO	13.596	5%	12.956	25%	10.360	23%	8.394	18%	53%
11 GALVIS FRACASSI	12.270	-9%	13.466	65%	8.175	13%	7.216	23%	69%
12 MERIAL COLOMBIA	14.966	2%	14.671	8%	13.581	5%	12.945	5%	15%
13 EXPRESO BOGOTANO	13.649	2%	13.418	28%	10.452	5%	9.933	12%	35%
14 FLORES LA MANA	15.856	22%	12.962	35%	9.618	33%	7.251	30%	90%
15 SALING LTDA	13.031	24%	10.503	42%	7.399	1745%	401	604%	1811%
	13.860	17%	11.880	44%	8.261	31%	6.293	31%	92%

FUENTE: Elaboración propia a partir de Base de Datos PROYEKTA, desarrollada por BPR Benchmark 2005 e información suministrada por las empresas

En el cuadro 3 se muestran el nivel de activos de las empresas escogidas para el estudio. Una de las empresas tiene crecimiento promedio y acumulado negativo en el periodo analizado y cuatro empresas presentan un crecimiento negativo en algunos años en particular. El grupo de empresas en promedio tiene un crecimiento del 26%.

**Cuadro 3 Activos de las empresas seleccionadas**

EMPRESAS		ACTIVOS								
		2004	%CREC.	2003	%CREC.	2002	%CREC.	2001	% CREC. PROM.	% CREC. ACUM.
1	LABORATORIOS BEST	11.404	19%	9.559	10%	8.663	25%	6.903	18%	55%
2	PHARMA EUROPEA DE COLOMBIA	9.612	39%	6.903	106%	3.350	382%	695	176%	527%
3	AERODELICIAS	4.474	6%	4.216	21%	3.496	39%	2.508	22%	66%
4	DULCES LA AMERICANA	9.207	16%	7.908	37%	5.761	56%	3.686	37%	110%
5	TORNILLOS Y PARTES PLAZA	12.412	36%	9.139	22%	7.481	23%	6.080	27%	81%
6	ESGEM WORLDWIDE CORPORATION	11.051	21%	9.096	167%	3.410	187%	1.188	125%	375%
7	ADMINISTRADORA HOTELERA DAN N	11.301	12%	10.094	109%	4.826	-6%	5.134	38%	115%
8	MELTEC COMUNICACIONES	1.371	-15%	1.621	42%	1.140	184%	401	70%	211%
9	DIVEO COLOMBIA	7.464	-3%	7.661	6%	7.245	5%	6.919	3%	8%
10	TRANSURBANO	4.758	16%	4.105	14%	3.615	40%	2.578	23%	70%
11	GALVIS FRACASSI	9.250	27%	7.290	41%	5.178	50%	3.447	39%	118%
12	MERIAL COLOMBIA	6.684	-8%	7.277	-15%	8.584	3%	8.308	-7%	-20%
13	EXPRESO BOGOTANO	9.337	33%	7.035	1%	6.974	32%	5.264	22%	66%
14	FLORES LA MANA	5.345	7%	4.990	5%	4.737	67%	2.832	27%	80%
15	SALING LTDA	11.381	21%	9.437	-22%	12.090	71%	7.068	23%	70%
		8.337	18%	7.089	23%	5.770	37%	4.201	26%	78%

FUENTE: Elaboración propia a partir de Base de Datos PROYEKTA, desarrollada por BPR Benchmark. 2005 e información suministrada por las empresas

En el cuadro 4 se muestra la rentabilidad bruta de las empresas escogidas que en promedio presentan un indicador del 36%. Respecto a esta variable, 3 empresas no cumplen con el criterio definido.

**Cuadro 4 Rentabilidad Bruta de las empresas seleccionadas**

EMPRESAS		RENTABILIDAD BRUTA				
		2004	2003	2002	2001	% RENT. PROM.
1	LABORATORIOS BEST	49%	48%	50%	52%	49%
2	PHARMA EUROPEA DE COLOMBIA	33%	33%	27%	35%	31%
3	AERODELICIAS	17%	16%	-12%	16%	7%
4	DULCES LA AMERICANA	26%	15%	9%	13%	17%
5	TORNILLOS Y PARTES PLAZA	25%	27%	34%	31%	29%
6	ESGEM WORLDWIDE CORPORATION	16%	17%	24%	23%	19%
7	ADMINISTRADORA HOTELERA DAN N	88%	89%	88%	88%	88%
8	MELTEC COMUNICACIONES	73%	83%	98%	0%	85%
9	DIVEO COLOMBIA	82%	82%	78%	78%	81%
10	TRANSURBANO	14%	10%	100%	100%	56%
11	GALVIS FRACASSI	16%	14%	15%	13%	15%
12	MERIAL COLOMBIA	48%	39%	40%	45%	42%
13	EXPRESO BOGOTANO	9%	9%	8%	8%	9%
14	FLORES LA MANA	4%	5%	8%	8%	6%
15	SALING LTDA	5%	8%	21%	50%	11%
		34%	33%	39%	37%	36%

FUENTE: Elaboración propia a partir de Base de Datos PROYEKTA, desarrollada por BPR Benchmark. 2005 e información suministrada por las empresas

En resumen, de las empresas seleccionadas 11 cumplen con los cinco criterios definidos como variables que influyen en el éxito de las mismas. Estas empresas

son Laboratorios Best, Pharmaeuropea de Colombia, Dulces La Americana, Tornillos y Partes Plaza, Esgem Worldwide Corporation, Administradora Hotelera Dann, Meltec Comunicaciones, Transurbano, Diveo Colombia, Galvis Fracassi y Saling. Sólo 4 de las empresas de la muestra cumplen con 4 de las variables definidas: Aerodelicias, Expreso Bogotano y Flores La Mana, no cumplen con el criterio de tener una rentabilidad bruta superior al 10% y Merial no tiene un incremento positivo en activos durante los tres últimos años.

Es importante aclarar que Expreso Bogotano es un grupo de empresas y la empresa tomada como base para este estudio está en el negocio de Combustibles y Lubricantes. Para el caso de Administradora Hotelera Dann, también pertenece a un grupo empresarial que se enfoca en distintos tipos de negocios relacionados con hotelería, y esta empresa específicamente se dedica al negocio de la hotelería corporativa.

### **3.2 Caracterización General**

Las empresas analizadas se han sostenido a lo largo del tiempo en el mercado, en promedio tienen una antigüedad de 14 años con una desviación estándar de 7.8 años. Lo anterior refleja que a pesar de los cambios en el entorno, estas empresas han sobrevivido a las dificultades y tienen indicadores de crecimiento en ventas y en activos que las hace más resistentes a la adversidad. Mantener un indicador de crecimiento en términos reales se convierte en un logro para cualquier tipo de empresa y al tener a su favor la flexibilidad para moverse con facilidad y reaccionar a las necesidades del mercado las deja en una posición de ventaja con respecto a otras. Esto además muestra que estas empresas se encuentran en proceso de consolidación (FUNDES 2003) y han superado la fase crítica de mortalidad que se presenta en las Pymes colombianas (90% de las empresas al tercer año de creación).

En el 73%(11) de las empresas analizadas los dueños participan directamente en la administración en el cargo de Gerente General o Presidente. También se encuentra participación de otros familiares en cargos de segundo nivel tales como Subgerente General, Gerente de Marca, Gerente de Recursos Físicos, Gerente Financiero y Administrativo, Gerente Nacional, Gerente Operativo y Jefe Nacional de Compras. En el 27%(4) restante los propietarios o accionistas no participan en su administración. Esto representa la tendencia en el sentido del carácter familiar de este tipo de empresas, el gerente general y/o dueño de la Pyme es una persona que tiene un buen nivel de conocimiento del negocio y es de quien surge la idea de crear su propia empresa.

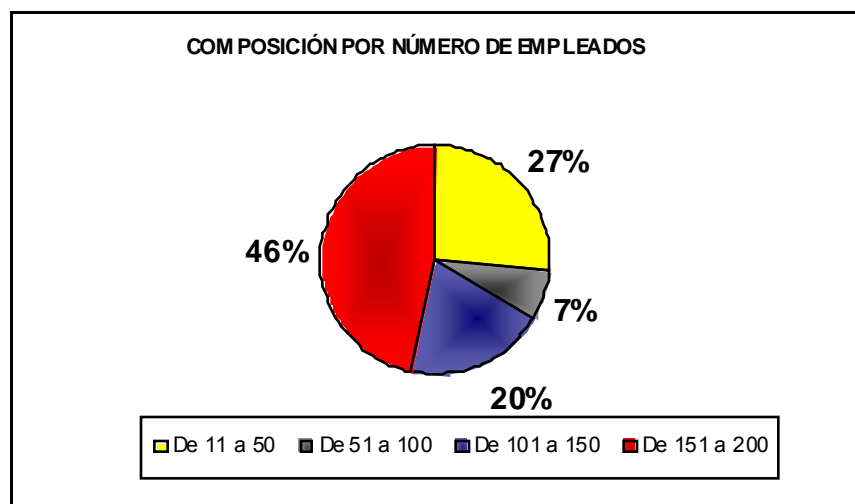


Al hacer el análisis del capital se encuentra que en un 100% corresponde a capital privado. Sin embargo, no todo es de origen nacional pues en el 27% hay inversión de capital extranjero. Una característica importante para tener en cuenta es que el 33% de las compañías estudiadas pertenecen a grupos empresariales, en las que se tienen establecidas políticas de grupo que orientan y fortalecen el accionar de la empresa.

El 74%(11) de las empresas analizadas pertenecen a los sectores de Comercio y Servicios lo cual representa la tendencia de las empresas PYMES colombianas debido a que este tipo de actividades requiere menores necesidades de capital e infraestructura para su funcionamiento. De la muestra analizada el 20% se dedican al negocio de la construcción, un 20% son laboratorios farmacéuticos, un 13% pertenece al sector de comunicaciones y el 47% restante a otros tipos de negocio. El 87% de las empresas tienen activos entre \$1.907.500.000 y \$11.445.000.000.

La composición por número de empleados se muestra en el gráfico 5. De las empresas seleccionadas para el estudio, es importante aclarar que no se tuvieron en cuenta empresas con menos de 10 empleados ni aquellas que tienen más de 200, por lo que el porcentaje de participación de estas en la muestra es cero. Al trabajar con empresas que tuvieran más de 11 empleados se buscaba identificar el impacto que la función y el área de recursos humanos tendría aún cuando al empresario PYME todavía le falta conciencia sobre el papel que juegan los trabajadores en la eficiencia y productividad de estas compañías.

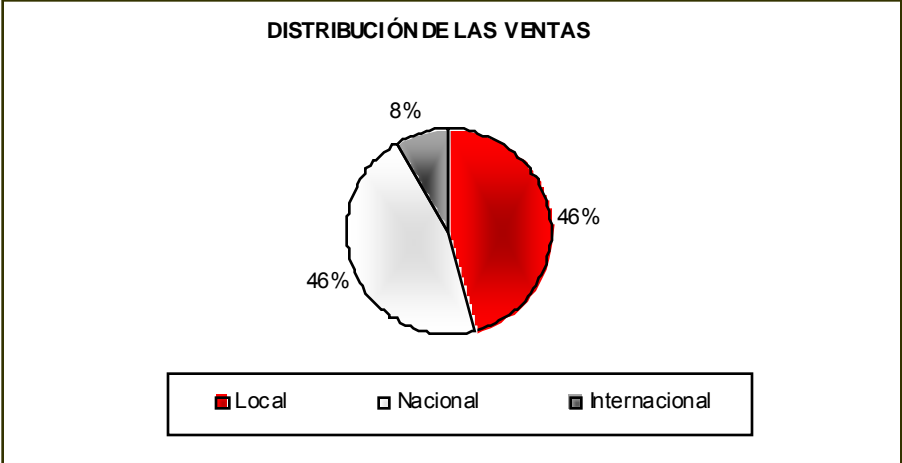
**Gráfico 5 Composición por número de empleados**



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 6 indica que el porcentaje de distribución de las ventas es 46% local, 46% nacional y 8% internacional, es decir que son compañías dedicadas al mercado doméstico. Tan sólo en una de ellas el 100% de sus ventas son internacionales.

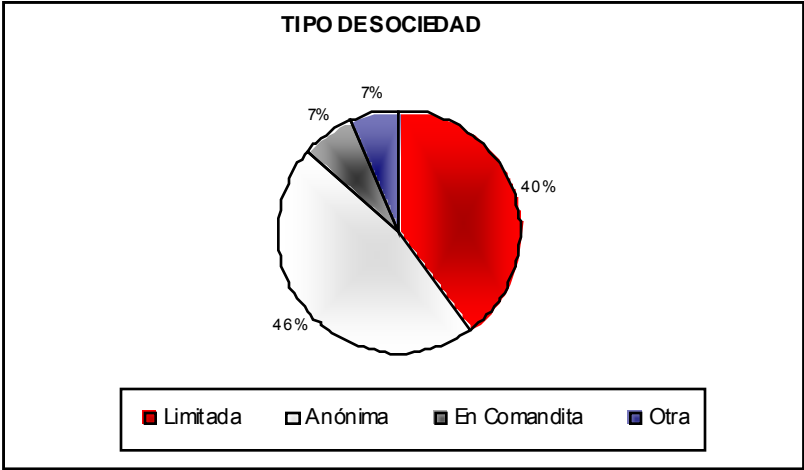
**Gráfico 6 Distribución de las ventas**



FUENTE: Elaboración propia

El 40% de las empresas encuestadas están constituidas como sociedad limitada y el 46% son sociedades anónimas. Hace parte de la muestra analizada una sociedad en comandita y una sucursal extranjera, como se muestra en el gráfico 7.

**Gráfico 7 Tipo de Sociedad**



FUENTE: Elaboración propia

Son muy contadas las empresas que realizan procesos de formación gerencial. Se buscan cuadros administrativos que “traigan” las competencias incorporadas.

Normalmente son enfocados al puesto de trabajo y en menor proporción a aspectos de carácter técnico.

En términos generales las empresas son de carácter familiar a excepción de las que tienen capital extranjero, se encuentran en proceso de consolidación, están en sectores que no requieren altas inversiones en capital o infraestructura y orientadas al mercado doméstico.

### **3.2.1 Estrategias y Retos Generales**

El 66%(10) de las empresas su proceso de planeación está asociado a la elaboración del presupuesto, en el 33%(5) restante se evidencia la presencia de planes estratégicos como herramienta de gestión organizacional.

El volumen promedio de ventas de las empresas para el año 2004 fue de \$13.859.928.571 y el presupuesto promedio estimado para el 2005 es de \$15.987.692.308. Con respecto a este nivel de ventas, el pago de salarios y prestaciones a los empleados corresponde en promedio al 17%. Igualmente, el presupuesto asignado para desarrollo de personal es en promedio de \$46.500.000 que corresponde al 0,3%. Se refleja que este tipo de empresas destina muy pocos recursos económicos frente a su nivel de ventas para el desarrollo de personal.

Como metas de mediano y largo plazo, el 40% de las empresas pretende abrirse al mercado internacional, el 40% desea aumentar su cobertura a nivel nacional, el 73% busca innovar el mercado con nuevos productos y servicios y el 73% tiene intenciones de diversificar su negocio. Estos retos implican invertir en el reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que van a soportar estas estrategias.

Las compañías identifican que la competencia nacional, la disminución en los márgenes de precios y de rentabilidad, la penetración de nuevos mercados, la innovación y lanzamiento de nuevos productos y servicios son los cambios que con mayor frecuencia enfrentan. No consideran el incremento de la competencia internacional, los cambios en los mecanismos de financiación, los cambios en plataforma tecnológica o en normatividad y regulación del sector al cual pertenecen, como amenazas. Hacia el futuro, los cambios adicionales para los que deben estar preparados, además de los factores propios del entorno de negocios se encuentran retos a nivel gerencial como la modernización del equipo directivo, la preparación para la sucesión de la administración actual, la modificación en la estructura organizacional, así como la aprobación del Tratado de Libre Comercio, el incremento en los precios del petróleo y los problemas de seguridad en el territorio nacional, representarán cambios adicionales para los cuales deben estar preparados.

Los principales factores de éxito identificados son el recurso humano, la solidez financiera y la calidad de los productos/servicios. El 73% de las empresas estudiadas considera que el recurso humano altamente capacitado es el principal factor que ha determinado el éxito de la compañía en el mercado. El 67% identifica la fortaleza financiera representada principalmente por el respaldo de la casa matriz y/o en el apalancamiento a través de recursos propios; el 47% considera la calidad de los productos y servicios que ofrece a sus clientes como factor de éxito y el 7% lo atribuye a la capacidad de reaccionar ante los cambios de la industria y al crecimiento constante que han mantenido.

A pesar que la Pyme es intensiva en mano de obra y que el recurso humano es considerado en la mayoría de estas empresas como un factor crítico de éxito, no existe coherencia con el presupuesto asignado para el desarrollo del recurso humano. Sin embargo, en la investigación realizada por FUNDES (2003) el 56% de las empresas analizadas en ese estudio invirtieron entre 1 y 10 millones de pesos en programas de capacitación, lo que es significativamente menor al promedio de la inversión realizada por estas Pymes.

Adicionalmente, ninguna tiene en el panorama de sus prioridades, retos, metas a mediano y largo plazo el recurso humano.

### 3.2.2 Estructura y Procesos

El 87% de las empresas tiene organigrama y el promedio de personas que reportan directamente al primer nivel de la organización es de 3.5 y al segundo nivel es de 5.7 personas.

El 87% de las empresas tiene la descripción de los cargos de la compañía y el 73% considera que hay un nivel medio-alto de especialización de las tareas/trabajo (cuadro 5), lo cual evidencia la necesidad de contar con empleados altamente capacitados.

**Cuadro 5 Características que identifican la empresa**

<b>Características que identifican la empresa</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Especialización tareas/trabajo	27%	33%	40%
Autonomía para el desempeño de las tareas	13%	60%	27%
Centralización/participación en la toma de decisiones	13%	40%	47%

FUENTE: Elaboración propia

Contrasta el hecho que la percepción del nivel de autonomía para el desempeño de las tareas es medio-alto, con que la toma de decisiones está en un nivel medio-alto de centralización. Normalmente se evidencia en este tipo de empresas que las decisiones son de competencia directa del Gerente General/Presidente.

Tan solo el 40% de las compañías tiene algún tipo de certificación de calidad, de ese porcentaje el 27% tienen certificaciones en ISO, 13% de INVIMA, el 27% en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el 7% otras certificaciones relacionadas con la actividad exportadora y la naturaleza de su función. El 33% de las empresas que no tienen algún tipo de certificación se encuentran en proceso de búsqueda. Hoy día ha aumentado la conciencia del empresario Pyme respecto a que las certificaciones ayudan a generar confianza entre los clientes, se constituyen en una carta de presentación que identifica sus procesos como adecuados para el desarrollo de sus productos con calidad, son cada vez más exigidas por las entidades estatales y se convierten en un requisito para el ingreso a mercados nacionales e internacionales.

En el 74% de las empresas hay un área de recursos humanos. De estas el 54% está en el tercer nivel de la estructura y el 20% reporta directamente a la Gerencia General/Presidencia. En el 26% restante no existe el área como tal pero la función se cumple como parte del compendio general de las responsabilidades de los cargos. Es importante destacar que las personas que llevan a cabo estos procesos, por naturaleza propia de su función o como parte de otras funciones adicionales, son mujeres en un 87%.

Se resalta el hecho que el área de recursos humanos para ese 20% que reporta directamente al primer nivel, tiene un rol más estratégico que aquellas que no están en el mismo nivel. De estas empresas, dos terceras partes son de capital extranjero.

### **3.3 Perfil Gerencial**

#### **3.3.1 Cargo: Gerente General/Presidente**

En el anexo 3 aparece el perfil general para este cargo.

En el cargo de Gerente General el 93% (14) son hombres mayores de 45 años y sólo el 7% (1) es una mujer profesional entre 36 y 44 años, lo que evidencia que estas compañías están siendo dirigidas por personas con alto nivel de experiencia y madurez en el terreno de sus propios negocios.

El promedio de antigüedad de las personas pertenecientes al primer nivel de las empresas encuestadas es de 11 años. El análisis por género indica que los hombres tienen una antigüedad promedio de 11 años mientras que la única mujer que aparece en este grupo tiene una antigüedad de 15 años. Del análisis de la antigüedad en relación con la edad se encuentra que el promedio de antigüedad en el rango de 36 a 44 es de 11.5 años y para personas con una edad superior a los 45 años es de 11,4 años, es decir la misma antigüedad para los dos rangos analizados. En relación con la variable nivel educativo se tiene que la antigüedad para la persona que tiene maestría es de 4.2 años, para los que han realizado estudios de postgrado es de 7.3 años, para las personas de nivel profesional es de 13 años, y para quienes sólo han hecho bachillerato es de 17.5 años. Se evidencia el hecho que para las personas con maestría o estudios de postgrado su antigüedad es menor, lo que indica que recientemente se han vinculado a la gestión de las empresas.

El 87% (13) de las personas poseen estudios superiores, de los cuales el 33% son ingenieros, el 27% son economistas, el 27% son administradores de empresas y el 13% tiene profesiones diversas. El 13% (2) restante, tiene estudios de bachillerato. Para la muestra de estudio se pone de manifiesto que estas empresas están administradas por una nueva generación de empresarios.

El 73% (11) tiene contrato a término indefinido, 7% (1) a término fijo y el 20% (3) no tiene ningún tipo de contrato con la empresa. Esto refleja un alto grado de formalidad en la vinculación de este nivel. Las personas que no tienen ningún tipo de vinculación con la empresa son los dueños y pertenecen a empresas de capital nacional.

### **3.3.2 Cargo: Segundo Nivel**

En el anexo 4 se presenta el perfil general para este tipo de cargo.

Estos cargos son todos aquellos que reportan directamente a la gerencia general/presidencia.

El 66% (35) son hombres y el 34% (18) son mujeres. La distribución por edades se encuentra en la tabla 2.

**Tabla 2 Genero vs. Rango de Edad Segundo Nivel**

GENERO	Rango de edad			Total
	26 – 35	36 - 44	Mayor 45	
FEMENINO	33%	50%	17%	100%
MASCULINO	26%	40%	34%	100%
Total / edad	28%	43%	28%	100%

FUENTE: Elaboración propia

La antigüedad promedio en la compañía es de 6 años para el grupo en general. Sin embargo al hacer el análisis por género, los hombres tienen una antigüedad promedio de 7 años mientras que para las mujeres es de 4 años. Con respecto a la edad, el promedio de antigüedad en el rango 26 – 35 es de 3 años, de 36 – 44 de 6 años y mayor 45 de 8 años. En relación con el nivel educativo se tiene que la antigüedad promedio para las personas con postgrado y maestría es de 7 años, nivel profesional de 6 años y bachillerato 10 años.

Para las mujeres, el 22% (4) han realizado estudios de postgrado, el 72% (13) son profesionales y el 6% (1) bachillerato, mientras que para los hombres el 6% (2) tienen maestría, el 29% (10) tienen postgrado y un 66% (23) tienen estudios profesionales. Resalta el hecho de un nivel ligeramente mayor de hombres con estudios de postgrado en la muestra.

El 98% de los cargos de segundo nivel tienen estudios superiores, se nota un alto grado de profesionalización en general con una mayor participación de hombres, quienes tienen más antigüedad en el cargo que las mujeres y alto grado de formalidad en el tipo de contratación.

### 3.3.3 Cargo: Comercial

El análisis consolidado de la información de las diferentes empresas analizadas para los cargos comerciales, incluye las áreas de mercadeo y ventas. En este caso la distribución entre hombres y mujeres es del 50% respectivamente. A continuación se muestra la distribución por edades del grupo estudiado.

**Tabla 3 Genero vs. Rango de Edad Cargo Comercial**

GENERO	Rango de Edad			Total
	26 - 35	36 - 44	Mayor 45	
FEMENINO	29%	57%	14%	100%
MASCULINO	14%	43%	43%	100%
Total / edad	21%	50%	29%	100%

FUENTE: Elaboración propia

En el área comercial hay una mayor concentración de mujeres menores de 44 años en relación con la población masculina.

Respecto a la antigüedad, el promedio del grupo es de 5 años. Al hacer el análisis por género, los hombres presentan un promedio de antigüedad en la empresa de 7 años, mientras que para las mujeres es de 4 años. Realizando el mismo análisis, ahora con respecto a la edad, el promedio de antigüedad es de 3 años para el rango 26 – 35, de 5 años entre los 36 y 44 años de edad y de 7 años para personas que superan los 45 años. Haciendo referencia al nivel educativo, las personas profesionales y con estudios de postgrado presentan la misma antigüedad en la empresa (5 años).

En este caso el 29%, tanto de hombres como de mujeres, tiene estudios de postgrado y el 71% son profesionales para los dos géneros, hombres y mujeres.

Para este cargo la distribución por género es equitativa, hay un alto grado de formalidad en la vinculación y el nivel educativo es considerablemente alto, ya que el 100% de las personas tienen estudios superiores. Sin embargo los hombres poseen mayor antigüedad en el cargo que las mujeres.

### 3.3.4 Cargo: Financiero y Administrativo

En el anexo 6 aparece el perfil general para este tipo de cargo.

Consolidando los cargos de segundo nivel en las empresas relacionados con la función administrativa y financiera, se encuentra que el 47% (8) son hombres y el 53% (9) son mujeres. La distribución por edades se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 4 Genero vs. Rango de Edad Cargo Financiero y Administrativo**

GENERO	Rango de Edad			Total
	26 - 35	36 - 44	Mayor 45	
FEMENINO	33%	56%	11%	100%
MASCULINO	13%	38%	50%	100%
Total / edad	24%	47%	29%	100%

FUENTE: Elaboración propia

Al igual que para el área comercial, en el área Financiera y Administrativa hay una mayor concentración de mujeres menores de 44 años en relación con la población masculina.



La antigüedad promedio de las personas pertenecientes a estas áreas es de 6 años. El análisis por género indica que los hombres tienen una antigüedad promedio de 7 años y las mujeres de 5 años. Teniendo en cuenta el análisis de la antigüedad en relación con la edad, la antigüedad promedio en el rango de 26 a 35 es de 2 años, para el rango de 36 a 44 es de 6 años y para personas mayores de 45 es de 8 años. Haciendo el mismo análisis anterior pero con la variable nivel educativo se tiene que la antigüedad es de 3 años para la persona con maestría, y el promedio de antigüedad para las personas de nivel profesional y postgrados es de 6 años y de 10 años para quien sólo ha hecho bachillerato.

Para el caso de las mujeres, el 22% han realizado estudios de postgrado y el 67% son profesionales, mientras que para los hombres el 12% tiene maestría, el 38% tienen estudios de postgrado, el 50% son profesionales.

### 3.3.5 Cargo: Producción, Logística y Proyectos

En el anexo 7 se presenta el perfil general para este tipo de cargo.

En este grupo se han consolidado los resultados de los cargos de operaciones, producción, logística, despachos y aseguramiento de la calidad. Como característica principal el 100% (14) son hombres. La tabla 5 muestra los resultados de la distribución por edades.

**Tabla 5 Género vs. Rango de Edad  
Cargo Producción, Logística y Proyectos**

GENERO	Rango de Edad			Total
	26 - 35	36 - 44	Mayor 45	
MASCULINO	36%	43%	21%	100%

FUENTE: Elaboración propia

La antigüedad promedio de este grupo de personas en la compañía es de 7 años. Con respecto a la edad, el análisis indica que el promedio de antigüedad para el rango 26 – 35 es de 5 años, de 36 – 44 es de 8 años y mayor 45 es de 10 años. En relación con el nivel educativo se tiene que la antigüedad para la persona con maestría es de 10 años, para la que tiene estudios de postgrado es de 15 años y la antigüedad promedio para las personas profesionales (12) es de 6 años.

Los hombres que han realizado estudios de postgrado y maestría representan el 14% (2 personas) y los profesionales el 86%.

### 3.3.6 Cargo: Otros

En el anexo 8 aparece el perfil general para este tipo de cargo.

En este tipo de cargos se encuentran (3) Gerentes de Recursos Humanos, (2) Directores de Tecnología, (2) cargos técnicos / científicos y (1) Director Legal. El 75% son hombres y el 25% son mujeres. La distribución por edades se encuentra en la siguiente tabla.

**Tabla 6 Genero vs. Rango de Edad Otros Cargos**

GENERO	Rango de Edad			Total
	26 - 35	36 - 44	Mayor 45	
FEMENINO	50%	0%	50%	100%
MASCULINO	33%	33%	33%	100%
Total / edad	38%	25%	38%	100%

FUENTE: Elaboración propia

En este caso las mujeres son menores a 35 años o mayores a 45 en la misma proporción, a diferencia de los hombres en donde se encuentran distribuidos en el mismo porcentaje entre los tres rangos de edad.

La antigüedad promedio en la compañía es de 6 años para el grupo en general. El análisis por género presenta los siguientes resultados, los hombres tienen una antigüedad promedio de 7 años y las mujeres de 5 años. Con respecto a la edad, la antigüedad promedio para el rango entre 26 – 35 es de 4 años, en el rango de 36 – 44 de 5 años y mayor 45 de 9 años. Con relación al nivel educativo se tiene que la antigüedad promedio para las personas con postgrado es de 9 años y de nivel profesional de 4 años.

En este grupo el 100% de las mujeres son profesionales mientras que en los hombres el 67% han realizado estudios de postgrado y el 33% son profesionales.

### 3.4 Provisión de Recursos Humanos

Los procesos de provisión tratan de abastecer a la organización con los recursos humanos necesarios para su funcionamiento. Comprende la planeación de los requerimientos de personas que necesita la organización para el logro de sus objetivos estratégicos y operativos, la investigación del mercado laboral, el reclutamiento, la selección y la contratación de personal.

En el 74% de las compañías el proceso de reclutamiento y selección es responsabilidad directa del área de Recursos Humanos y en el 26% restante cada jefe asume esta función básicamente porque no cuentan con un área que realice esta labor. En el 100% de las empresas no existen mediciones en los procesos que permitan evaluar la efectividad de la gestión realizada tanto en el reclutamiento como en la selección.

Cuando dentro de la empresa no se cuenta con la persona que posea las competencias actuales o potenciales para cubrir la vacante (reclutamiento interno), se utiliza el reclutamiento externo. El 100% de las empresas utilizan Referidos como la principal fuente de reclutamiento, seguido por Universidades (73%), Avisos de prensa (67%) y Familiares (47%).

Para el proceso de selección de personal, el 93% de las empresas utiliza la entrevista con el jefe inmediato del cargo a seleccionar, en segundo lugar se encuentra la verificación de los antecedentes laborales (80%), seguido de la realización de pruebas para medir competencias específicas (67%) y el estudio de seguridad y aplicación de pruebas Psicotécnicas lo hacen en el 53% de las empresas. De las empresas que hacen estudio de seguridad se apoyan en la Policía Nacional y otras entidades del estado a las cuales les envían el listado de los empleados con el número de cédula para que sea cruzado con sus bases de datos. En el 57% de los casos el Gerente General realiza entrevista individual a los candidatos finales para cargos de nivel 2 y 3 y cuando la empresa es menor de 50 empleados lo hace para todos los casos. Resalta la creciente importancia que en estas empresas tiene la verificación de los antecedentes de seguridad de los empleados debido a la situación del país.

La decisión de ingreso de un empleado a la compañía es tomada en el 63% de las empresas por el Jefe Inmediato y en el 37% restante por el área de Recursos Humanos. En algunos casos las decisiones son tomadas de forma conjunta.

Los principales criterios utilizados por estas empresas para el ingreso de una persona a la compañía están dados por la experiencia previa (80%) y en el 47% las características personales y valores deben ajustarse a la cultura organizacional existente.

El 47% de las empresas no tiene índices de rotación establecidos, en el 53% restante identifican un máximo de rotación anual de entre el 3% y el 5% con excepción de dos compañías en donde el indicador se encuentra en niveles superiores al 33% en el área del proceso productivo. Se resalta el hecho que en más de la mitad de las empresas analizadas la rotación es baja comparada con el indicador establecido por ACRIP (2003) que para Pymes de Bogotá se encuentra en 15.5% anual.

Las dos principales causas por las cuales se retiran o son retirados los empleados de la compañía son por mejores oportunidades laborales en un 36% y mal desempeño en un 32%.

Los elementos relevantes encontrados en la provisión de recursos humanos son:

- No se encuentra evidencia que exista un proceso de planeación de las necesidades de recursos humanos en ninguna de las empresas analizadas.
- El proceso de reclutamiento y selección se ve fortalecido en la medida que la mayoría de las empresas cuentan con las descripciones de los cargos, lo cual garantiza que se buscará el recurso humano con las competencias especificadas para el cargo y cruzarlas con las que trae el individuo.
- Se le da una relativa importancia a cubrir las vacantes con personal interno, lo cual resulta menos costoso, más rápido y se constituye en una fuente de motivación para los empleados, aunque en algunos casos se han presentado inconvenientes por actitudes negativas que se generan entre los compañeros de trabajo.
- En términos generales el proceso de selección utiliza diferentes técnicas que se complementan en orden de conocer y escoger los candidatos con las competencias requeridas. Es de desatacar la activa participación del jefe inmediato en la decisión de escogencia del candidato.
- Al ser la experiencia el principal criterio de selección, lo que las empresas están minimizando es el costo de entrenamiento y buscando una mayor rapidez en la adaptación de la persona al cargo. Es importante resaltar que casi la mitad de las empresas consideran importante que los principios y valores del candidato se adapten a la cultura organizacional.
- Es notorio el bajo nivel de rotación de las empresas que lo miden. Esto permite inferir que la satisfacción de los empleados tiende a ser buena en términos generales.
- Entendiendo que un 36% de los empleados se retiran por mejores oportunidades laborales, se puede deducir que las personas buscan oportunidades de plan de carrera que no encuentran en este tipo de empresas o mejores condiciones salariales a las que poseen.
- Se evidencia la carencia de información del recurso humano que permita administrar de forma más eficiente los procesos de reclutamiento y selección.

Por otro lado la información relativa a la contratación por tener un componente contable y legal, es un requisito que toda empresa debe cumplir.

### **3.5 Administración y Mantenimiento de Recursos Humanos**

La administración y mantenimiento de recursos humanos se basa en el diseño e implementación de un sistema de compensación y beneficios sociales justo y consistente así como en la generación de programas de seguridad e higiene en el trabajo.

El 63% de la planta de personal de estas empresas está contratado a término indefinido, el 24% a término fijo, el 7% utilizan la figura de cooperativas de trabajo asociado, el 4% emplean temporales y el 2% contratan personal por labor. En relación con las contrataciones a término fijo se reflejan dos tipos diferentes, la primera por la naturaleza del negocio, es decir por la duración del proyecto, y la segunda, se utiliza como una evaluación inicial del desempeño en la cual una vez se cumple el período del contrato se vincula a término indefinido con la compañía. Se destaca el hecho que los empresarios entrevistados no consideran la opción de cooperativas como la mejor vinculación, en razón a que si bien es cierto se disminuyen los costos de personal, los empleados no cuentan con las mismas garantías que representa el tener un contrato a término fijo o indefinido.

El 93% de las empresas utilizan un sistema especializado para la administración de los procesos de nómina. El 7% restante paga la nómina a sus empleados por outsourcing.

El 80% tiene una política salarial definida, en los restantes el salario así como la posición es definida a criterio del Gerente General/Presidente.

En el 67% de las empresas el pago de la nómina se realiza de forma quincenal y en el 33% restante lo hace mensualmente. Es de anotar que la costumbre en Colombia es el pago quincenal, sin embargo algunas compañías han identificado que esta práctica implica mayores niveles de carga operativa y por lo tanto han venido cambiando la frecuencia de pago a mensual lo que ha llevado a acompañar al empleado en este proceso de cambio con el propósito de que no se vea afectado en la administración de sus finanzas personales por esta nueva modalidad, lo que empieza a verse reflejado en el segmento de Pymes analizado.

Aunque sólo el 73% de las compañías tiene programas de seguridad y bienestar formalmente establecidos, todas las empresas analizadas realizan actividades tendientes a lograr el bienestar de los empleados. Las actividades de bienestar están clasificadas de carácter social como fiestas de fin de año, celebraciones de

días especiales, paseos y convenciones; de carácter cultural tales como organización de coros, caminatas ecológicas y representaciones teatrales; de carácter deportivo como organización de partidos de fútbol, micro-fútbol, tejo y baloncesto; en el tema de salud, jornadas de vacunación, plan de brigadistas y actividades de seguridad industrial y salud ocupacional, subsidios para planes de medicina prepagada para el empleado y su núcleo familiar y de carácter financiero como créditos de libre inversión, préstamos para compra de vehículo y calamidad doméstica. Estas actividades son manejadas a través del responsable de Recursos Humanos en la empresa, fondos de empleados y entidades externas como bancos, cooperativas, ARP y cajas de compensación. Estos programas se realizan de acuerdo con el perfil e intereses de los empleados y no todos los mencionados se llevan a cabo en el 100% de las empresas de la muestra escogida.

Los elementos relevantes en la administración y mantenimiento de recursos humanos son:

- Se aprecia un nivel importante de formalidad en el proceso de vinculación con la compañía y la importancia que las personas cuentan con lo mínimo establecido por la ley, a pesar que los costos de los aportes y parafiscales pueden representar un incentivo para la informalidad de la contratación laboral. Se resalta el hecho de no utilizar las cooperativas de trabajo asociado como un mecanismo para disminuir costos.
- La contratación a término fijo se utiliza como un mecanismo de evaluación del empleado. Una vez que la persona ha demostrado un desempeño adecuado, es vinculado a término indefinido.
- Aunque la mayoría de las empresas cuenta con programas de bienestar, estos se enfocan en atender, en la mayoría de los casos, las necesidades básicas de las personas y sin trascender al ámbito familiar y a otro tipo de necesidades del ser humano.
- Los beneficios normalmente no están atados al desempeño de las personas en el trabajo. Se otorgan como parte del paquete que la empresa ofrece voluntariamente a los empleados para elevar la satisfacción, disminuir la rotación, mejorar la calidad de vida, aumentar la productividad y reforzar la seguridad de las personas.
- Se evidencia esquemas de remuneración variable, especialmente en las áreas comerciales.

### **3.6 Desarrollo de Recursos Humanos**

El desarrollo de Recursos Humanos incluye las actividades de entrenamiento y el diseño e implementación de programas de desarrollo gerencial y organizacional.

En el 93%(14) de los casos analizados no cuentan con sistemas de información que permita planear el desarrollo de las personas en función de las necesidades de la empresa. El 7%(1) restante, es decir una empresa de capital nacional, posee un software que no es utilizado.

En el 93% de los casos analizados se realizan procesos de inducción a los empleados con una duración promedio de 1.8 días con una desviación estándar de 1.5 días.

En el 100% de las empresas se realiza entrenamiento en los puestos de trabajo, en promedio este dura 10 días con una desviación estándar de 9 días.

El 60% de las empresas manejan programas de capacitación continuada para sus trabajadores, la planeación se establece tomando como base las necesidades actuales de la empresa, el grupo objetivo, el tema y la periodicidad. Sin embargo, en el 40% restante también se realiza capacitación de manera reactiva de acuerdo con las principales necesidades del negocio y de su operación. Como se analizó anteriormente, para este tipo de actividades sólo se tiene asignado el 0,3% del ingreso por ventas, lo que representa un presupuesto muy escaso para las necesidades de entrenamiento.

A pesar de no destinar los recursos financieros requeridos, las empresas utilizan diferentes modalidades para el desarrollo de la capacitación:

- Apoyo en las entidades como ARP y Cajas de Compensación (87%).
- Capacitación dictada por personal interno de la compañía (87%)
- Capacitación dictada por los proveedores (66%).
- El 60% de las compañías utilizan convenios con instituciones externas.
- Esquema de canje, es decir, obtener el entrenamiento a cambio de productos y servicios de la empresa (7%).
- Capacitación cruzada con otras Pymes (7%).

Los contenidos de la capacitación se pueden clasificar por tipo de cargo en aspectos técnicos, comerciales y de servicio. El 80% de las compañías encuestadas tienen programas especializados en estos aspectos. También el 60% de las empresas ofrecen programas de capacitación integral orientados al desarrollo de la persona en aspectos como motivación, liderazgo, administración del cambio, manejo del stress, seguridad industrial, crecimiento personal, talleres de padres, manejo adecuado de la maternidad, valores y familia.

Los elementos relevantes en el desarrollo de recursos humanos son:

- Se ve como una fortaleza los procesos de inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo implementados, lo que facilita la adaptación del nuevo empleado a la empresa.
- El entrenamiento se enfoca principalmente en el desarrollo de las habilidades específicas relativas al trabajo y en menor proporción a capacitación integral.
- Son muy contadas las empresas que realizan procesos de formación gerencial. Se buscan cuadros administrativos que “traigan” las competencias incorporadas. Normalmente el entrenamiento se enfoca al puesto de trabajo y en menor proporción a aspectos de carácter técnico.
- No hay evidencia que las empresas tengan determinadas las necesidades de capacitación de acuerdo a las competencias futuras que el negocio exigirá a los empleados. Tampoco de la existencia de sistemas de información que permitan gestionar el desarrollo de las personas.
- Al no destinar los recursos económicos requeridos para capacitación, las empresas implementan diferentes mecanismos “creativos” de bajo o cero costo para capacitar y desarrollar las habilidades en las personas.
- El desarrollo y promoción de las personas se da más como un proceso natural y espontáneo que como un proceso deliberado y formal. En ciertos casos las pocas opciones de movilidad al interior llevan a las personas a buscar otras opciones laborales.
- Por las características propias de estas compañías, la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios constantes forman parte de la cultura organizacional, lo que hace que el empleado se ajuste permanentemente al cambio.



### 3.7 Control de Recursos Humanos

El proceso de control de recursos humanos se basa en diseño e implementación de sistemas de comunicación y de evaluación del desempeño de los empleados así como las prácticas de control utilizadas para verificar el cumplimiento de los objetivos fijados. Aunque la compensación hace parte de la administración y mantenimiento de recursos humanos, se analizará en este aparte ya que tiene una relación directa con los sistemas de evaluación del desempeño.

En relación con la comunicación a los empleados, las compañías de la muestra estudiada utilizan como parte de su proceso comunicativo de forma verbal las reuniones periódicas en el 60% con diferente frecuencia (semanal, quincenal, mensual y trimestral) y las reuniones informales en el mismo porcentaje. El tipo de información compartida con los empleados hace referencia a la misión, visión y valores, resultados de la compañía, proyectos en curso, nuevos desarrollos y cumplimiento de metas. El 20% tiene restricciones para divulgar información sobre el desempeño general de la empresa por razones de seguridad. Por otro lado, los medios de comunicación escritos más utilizados por éstas empresas son las carteleras (80%) y memorandos (67%). En las carteleras se publica información referente a novedades para los empleados, seguridad industrial y otros temas de interés general. Los memorandos son usados para comunicar información de carácter formal como cambios en procedimientos y en algunas ocasiones llamados de atención.

El 80% de las compañías utilizan métodos o sistemas para medir el desempeño individual y solo el 47% posee un método de medición de desempeño grupal. El método utilizado varía de acuerdo con el tipo capital de la empresa, el sector en el cual se desempeña y el grupo objetivo al cual va dirigido, como se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7 Tipo de empresa vs. Método de Evaluación del Desempeño.**

TIPO DE EMPRESA	METODO	DIRIGIDO A:
Capital Extranjero	Balance Score Card	Todo el personal
	Performance Development Process	Todo el personal
	Presupuesto de Ventas	Área Comercial
Capital Nacional	Presupuesto de Ventas	Área Comercial
	Evaluación del Desempeño	Áreas administrativas y operativas
	Plan de Obra Planeado vs. Ejecutado	Directores de Obra – Residentes

FUENTE: Elaboración Propia

Estos métodos permiten determinar el cumplimiento de las metas según lo planeado. El seguimiento se hace de forma semanal o mensual para las áreas comerciales y los responsables de la ejecución de las obras o proyectos asignados y 2 veces al año para los demás cargos con excepción de una de las compañías analizadas en donde el monitoreo es trimestral.

Las acciones que emprende la administración cuando no se cumplen las metas propuestas están dadas en términos de cuatro enfoques distintos. El primero está relacionado con el mejoramiento del desempeño, utilizado en el 53% de las empresas encuestadas, contempla actividades tales como análisis de causas con el supervisor, establecimiento de compromisos de mejoramiento, reentrenamiento, reubicación, memorandos y finalmente el despido. El segundo es el enfoque legal, en un 27% de los casos las empresas realizan llamados de atención a los empleados y la reincidencia conlleva al despido del trabajador. El tercero es el enfoque al salario utilizado en el 13% de las compañías que consiste en que el porcentaje de incremento salarial es inferior al de las personas con buen desempeño y el cuarto es que no se implementa ningún tipo de acción a partir del no cumplimiento de las metas (7%).

Para este cuarto caso, la situación se presenta en una empresa de capital extranjero que en la actualidad y por política de la casa matriz tiene fuertes restricciones para reemplazar personal que se retire de la empresa por cualquier motivo. Por lo tanto, la empresa prefiere no despedirlo independientemente de su desempeño.

El 87% de empresas encuestadas tiene un programa de incentivos o bonificaciones para los empleados. Estos incentivos están dados en forma de bonificaciones económicas (44%), promoción interna (22%), reconocimiento público (15%), capacitación externa (15%) y días compensatorios (4%). De este 87%, el 54% utiliza recompensas por desempeño a sus trabajadores, el 8% les asigna una prima por antigüedad y el 38% incentivos por desempeño y antigüedad.

En el 60% de las empresas el incremento salarial está relacionado con el desempeño.

Los elementos relevantes en el control de recursos humanos son:

- La comunicación es un elemento que se considera importante para más de la mitad de las compañías, lo cual impacta directamente en que los empleados estén “alineados” y tengan claridad sobre el impacto de su trabajo en los resultados de la empresa y en los proyectos desarrollados. Aunque utilizan

diferentes medios de comunicación no tienen una estrategia de comunicación claramente definida.

- Las empresas que usan esquemas de evaluación del desempeño tienen un mecanismo más objetivo de medición de la contribución del empleado a los resultados de la empresa.
- La evaluación del desempeño es utilizada en algunos casos como herramienta para la gestión del talento humano (oportunidades de ascenso y necesidades de capacitación). Sin embargo, no está integrada a otras prácticas de recursos humanos.
- Se encuentra que en más de la mitad de las empresas el incremento salarial está relacionado con el desempeño, lo que hace que cada individuo se esfuerce por alcanzar las metas pactadas, mejorando su productividad y le permite mantener o mejorar sus ingresos económicos.

## CONCLUSIONES

En el país hay una creciente conciencia sobre la importancia del sector Pyme en el desarrollo económico y en la contribución que hace en la generación de empleo y distribución de la riqueza. Juega además un rol fundamental de carácter social, por ser un instrumento de cohesión y estabilidad al dar oportunidades de empleo a personas con bajos ingresos y menor nivel de preparación.

Aunque la realidad de la Pyme Colombiana enfrenta retos parecidos a la Pyme latinoamericana, el sector de Pymes exitosas analizadas ha superado varios obstáculos en general. Entre ellos vale la pena destacar que han superado el indicador de mortalidad, han solucionado sus problemas de financiamiento con recursos internos o con apoyo de la casa matriz, se encuentran posicionadas en su segmento de mercado y se encuentran diversificando e innovando en productos y servicios a los clientes. Por otro lado, deben formalizar y fortalecer aun más sus procesos de planeación de la gestión en general

Estas empresas están orientadas al mercado doméstico, con excepción de las que tienen inversión de capital extranjero. De acuerdo con su antigüedad, se encuentran en proceso de consolidación. Pertenecen a los sectores económicos de comercio y servicios, los cuales no requieren altas inversiones en capital o infraestructura. A pesar que en su mayoría no ha incursionado aún en los mercados internacionales, los resultados en el mercado local son excepcionales, con niveles de crecimiento en ventas superiores a los de las demás empresas así como inversiones en activos que demuestran la solidez de los negocios en los que permanecen.

Sin embargo han empezado a prepararse para fortalecer su presencia nacional e ingresar en el mercado internacional, lo que se demuestra en que tienen o están en proceso de búsqueda de alguna certificación que avale la calidad con la cual llevan a cabo sus procesos. Esta tendencia se da básicamente porque este tipo de certificaciones ayudan a generar confianza entre los clientes, se constituyen en una buena carta de presentación y en la actualidad están siendo exigidas por las entidades estatales además de convertirse en un requisito para el ingreso a algunos mercados nacionales e internacionales.

El nivel educativo de los empresarios y administradores encontrado está por encima del sector Pyme en general, lo que indica una gestión más estructurada. Con el transcurso del tiempo de las empresas se nota una mayor incursión de las mujeres y de personas con postgrado o maestría en la administración, aunque siguen siendo predominantemente regidas por hombres en los cargos de gerente

general/presidente, con alto nivel de experiencia y madurez en el terreno de sus propios negocios. La mayor parte de ellos tiene más de 11 años de experiencia lo que genera confianza en su entorno y al interior de la empresa.

La función comercial es la que más participación femenina tiene en el compendio de las analizadas. Y en el caso específico de las áreas de recursos humanos, las mujeres son las llamadas a liderar la gestión.

Frente al modelo de evolución el área se encuentran en el modelo 1 o modelo administrativo ya que no se considera el área de recursos humanos como una pieza fundamental para el proceso de planeación estratégica (más aún cuando no cuentan con este proceso como herramienta de gestión), algunas muestran evidencias de tener prácticas en el modelo 2 o modelo de gerencia de recursos humanos en la medida que se enfocan en aumentar las capacidades de los empleados.

La función de Recursos Humanos tiene un carácter predominantemente reactivo y esporádico y por lo general no se encuentran incorporadas a la estrategia empresarial.

En las empresas que tienen inversión de capital extranjero, el área de recursos humanos tiene un rol más estratégico que en el resto debido principalmente a las políticas de casa matriz. En las demás compañías se mantiene como un área responsable de manejar procesos independientes relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, bienestar, compensación y capacitación.

Las Pymes exitosas analizadas tienen mucho camino por recorrer para que el recurso humano sea una fuente de ventaja competitiva sostenible, sin embargo se encuentran varios elementos que apuntan en esa dirección.

Resulta contradictorio que aunque no tienen como prioridad la gestión del talento humano en el corto, mediano y largo plazo, lo establecen como un factor crítico de éxito. Se percibe una mayor conciencia de la contribución del recurso humano al desempeño de la empresa. A pesar que destinan pocos recursos económicos a la gestión del talento humano en general, la asignación presupuestal es comparativamente superior al resto de las Pymes en Colombia según el estudio realizado por FUNDES (2003).

Desde el punto de vista del capital humano, estas empresas seleccionan personas con la experiencia y las competencias requeridas lo que hace que su proceso de capacitación y desarrollo sea menos costoso en términos económicos y que su proceso de adaptación tanto al negocio como al cargo sea menor y de está

manera se logran comportamientos productivos más rápidamente. Situación que se presenta incluso para la selección de los administradores.

Desde el punto de vista de las relaciones y comportamientos de los empleados se presentan dos elementos claves. El primero está relacionado con que en la mayoría de las empresas analizadas la propiedad y la gestión de la empresa se concentra en la figura del gerente general/presidente (asistido a veces por otros miembros familiares), que al ocupar el rol estratégico de líder en la organización, su nivel de entendimiento, compromiso y patrocinio del recurso humano es fundamental para la gestión del talento humano. El segundo está relacionado con que el tamaño de las compañías (en términos de número de empleados) facilita la construcción de relaciones humanas y profesionales cercanas entre los dueños/administradores y sus empleados, así mismo como entre los empleados, proveedores y clientes, lo que incide en el compromiso y sentido de pertenencia a la empresa. Esto facilita que la empresa detecte y responda más rápidamente a las necesidades tanto personales como a los obstáculos que se presenten para un buen desempeño en los puestos de trabajo.

Los programas y prácticas de recursos humanos deben ser implementados con el objetivo de balancear las necesidades y alcanzar las metas, tanto de la organización como de los empleados, deben buscar incrementar la calidad de vida laboral del empleado, su productividad, la satisfacción del mismo en relación con su trabajo y con la empresa, su desarrollo como persona y como trabajador y su capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y circunstancias algunas veces inciertas.

*Las prácticas de provisión de recursos humanos se enfocan en conseguir las personas con las competencias necesarias y siguen un conjunto de actividades que eliminan la informalidad o los vicios de la selección, tales como contratar a personas sin la experiencia o por vínculos de amistad por mencionar dos ejemplos. Las prácticas de administración y mantenimiento, aunque deben fortalecerse en su planeación, se sustentan con buenos niveles de formalidad en la contratación lo que garantiza que además de estar cumpliendo con los requerimientos legales le están dando al empleado y por ende a su familia las mejores condiciones laborales posibles a pesar que esto representa mayores costos. Por otro lado y como lo manifiestan los empresarios, el plan de beneficios que se maneja al interior de estas compañías está relacionado con mejorar el nivel de satisfacción del empleado con la empresa, disminuir la rotación, mejorar su calidad de vida, incrementar su productividad y reforzar su seguridad. Se llevan cabo actividades de bienestar dirigidas a satisfacer las necesidades básicas del empleado como coberturas en planes especiales de salud o préstamos con mejores condiciones que las otorgadas por el mercado financiero. También llevan a cabo actividades recreativas, culturales y sociales que facilitan la integración y el*

divertimiento de los empleados y en algunas ocasiones de su grupo familiar. *Las prácticas de desarrollo de recursos humanos* se soportan en procesos de inducción y de entrenamiento en el puesto de trabajo lo que facilita la adaptación del nuevo empleado a la compañía y al cargo. Aunque no tienen identificadas las necesidades actuales y futuras de capacitación a partir de las evaluaciones de desempeño del empleado, si han implementado programas de entrenamiento relacionados con aspectos técnicos específicos de los productos y servicios que ofrece cada compañía así como de los procesos que llevan a cabo. Algunas de las empresas han desarrollado programas enfocados al desarrollo del trabajador como persona y han incluido su grupo familiar buscando tener empleados más integrales. Por otro lado, debido a los escasos recursos presupuestales destinados a las actividades de desarrollo de personal (comparativamente frente al nivel de ventas), han inventado alternativas a partir de las cuales puedan tener acceso a los cursos de capacitación, apoyándose en personal interno, proveedores, en otras Pymes a través de la figura de cross training y para temas muy especializados en instructores externos. Por lo general estas empresas buscan personas que tengan desarrolladas las habilidades requeridas con el fin de evitar inversiones adicionales. Adicionalmente, los empleados han desarrollado la habilidad para adaptarse a cambios constantes y situaciones ambiguas e inciertas por la forma como se desarrollan los negocios y como estos tienen que enfrentar su entorno. Para *las prácticas de control de recursos humanos*, estas empresas en su mayoría manejan procesos de comunicación informales, utilizan medios de comunicación verbal y escrita predominando las reuniones con diferente periodicidad de carácter informal y las carteleras. Los empleados que hacen parte de estos grupos objetivo de comunicación, conocen los resultados de la compañía e identifican la contribución que su trabajo hace al logro de los mismos. Por otro lado, utilizan, en un porcentaje importante, la evaluación de desempeño como mecanismo para la medición del cumplimiento de los objetivos de los empleados en sus respectivos cargos que se complementan con que los salarios estén relacionados con el desempeño.

Adicionalmente contar con la estructura organizacional y la descripción de los cargos, aumenta el valor que agregan estas prácticas.

Sin embargo, desde una perspectiva general las prácticas usadas son adecuadas independientemente pero necesitan ser más interdependientes para fortalecer su impacto en el desempeño general de la empresa. Esto significa, que los resultados de una práctica en particular se conviertan en el insumo de una práctica complementaria y así entre todas. La gestión del talento humano se deberá soportar en sistemas de información que apoyen este propósito.

La implementación rápida y efectiva de estrategias y prácticas para la gestión del talento humano requiere de un sistema que aglutine y alinee la organización hacia

un modelo de gestión basado en el apalancamiento del recurso humano que permita la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la comunicación, a compartir información, a promover el trabajo en equipo y crear procesos de feedback en todos los niveles.

Hoy día los empresarios Pyme no identifican el potencial que representa participar en esta clase de estudios, lo que se constituyó en una dificultad para llevar a cabo este trabajo. Existe temor en compartir información por temas de seguridad que podrían representar riesgo para los dueños de estas empresas, se debe trabajar con estos empresarios en fortalecer su ánimo de compartir e integrar el conocimiento lo que facilita la implementación de las mejores prácticas que se llevan a cabo en este tipo de organizaciones. Lo anterior enriquece el trabajo, posibilita la interacción o generación de alianzas en búsqueda de procesos comunes o de beneficios algunas veces intangibles que redundan en el logro de mejores resultados. Por otro lado, las empresas participantes están a la expectativa de los resultados como se lo han manifestado a los autores.

Finalmente, el reto está en que todos, la academia, los gremios y las mismas organizaciones se unan en función de conocer y compartir las mejores experiencias, en tener información que fortalezca su gestión y en permitir que todos aprendan de las experiencias de estas empresas que se constituyen en un eje de desarrollo económico y social para el país.



## RECOMENDACIONES

Estas empresas para lograr ventaja competitiva a partir de la gestión del Recurso Humano deben tener en cuenta:

- Entender la gestión de talento humano como un sistema que integra las prácticas planeación, reclutamiento, selección, administración y mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos y no como la implementación de buenas prácticas aisladas. Estas deben ser interdependientes entre sí y con la estrategia de negocio con el propósito que generen un mayor valor y se conviertan en una fuente de ventaja competitiva sostenible.
- Integrar la gestión del recurso humano al proceso de planeación de la empresa para identificar las competencias requeridas para el logro presente y futuro de los objetivos y proyectos de la empresa.
- Traducir en indicadores medibles la gestión de talento humano para poder cuantificar su contribución a la generación de valor en términos de reducción de costos o incremento de utilidades apalancando la estrategia de negocio.
- Mantener las buenas prácticas en materia de selección de personal, utilizando los diferentes mecanismos (entrevistas individuales y por parte del jefe, pruebas específicas, estudio de seguridad y verificación de referencias) que permitan asegurar que los candidatos cumplen con el perfil y los requerimientos del cargo.
- Diseñar e implementar sistemas de compensación y beneficios adecuados al tipo de negocio en el cual está la empresa, al trabajo que realizan los empleados y que se relacionen con el desempeño individual y grupal. Estos sistemas deben incluir programas que permitan asegurar la seguridad, salud y bienestar de cada uno de ellos.
- Diseñar e implementar programas de desarrollo gerencial y organizacional que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y a los resultados individuales en cada puesto de trabajo. Las empresas deben definir tipos de cargo y planes de entrenamiento adecuados a las necesidades de cada posición.
- Diseñar e implementar sistemas de evaluación del desempeño individual de los empleados que retroalimenten el plan de entrenamiento definido y contribuyan al desarrollo del empleado como persona y como trabajador. Las Pymes deben

trabajar en definir los objetivos individuales en función de los objetivos estratégicos de la empresa con el fin de que el cumplimiento de estos contribuya al logro de los resultados generales del negocio.

- Definir el plan de carrera al interior de estas empresas permitirá incrementar la retención del recurso humano y garantizar el desarrollo y crecimiento de los empleados al interior de la compañía. Es importante resaltar el hecho que el desarrollo no sólo es ascenso, también implica la adquisición de conocimientos integrales sobre la gestión del negocio. Este plan de carrera debe incluir los diferentes tipos de cargo y los requerimientos en términos de competencias y habilidades de cada posición.
- Diseñar e implementar una estrategia de comunicación que permita llevar a todos los niveles la información general sobre los resultados de la compañía con el fin de que los empleados identifiquen su contribución a los mismos.

Se recomienda a futuros estudiantes que estén interesados en desarrollar proyectos de grado en esta área, realizar un análisis por sector porque es posible que se encuentren diferentes niveles de desarrollo. A partir de este análisis se pueden definir modelos de gestión humana adaptados a las necesidades de cada sector que contribuyan de forma más apropiada a la gestión de la empresa. La otra alternativa que existe es definir una estrategia para integrar entre sí las diferentes prácticas asociadas con la gestión del talento humano y la forma como estas se pueden integrar con la gestión estratégica de la compañía. Como una opción adicional se puede definir un modelo que permita en términos cuantitativos medir la contribución de cada una de estas actividades en los resultados del negocio en empresas Pyme.

## BIBLIOGRAFIA

ACRIP (2003). 27a. Investigación Nacional de Salarios y Beneficios - 2003 Indicadores de Gestión Humana. Bogotá D.C. 19 p.

Alchian, A. y Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. American Economic Review, 62, 777-95

ANIF (2004), Mercados Pyme 2004. Bogotá. D.C.

Barney, J. y Wright, P. (1997). On becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. Center for Advanced Human Resource Studies. Working Paper 97 – 09

Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53 -101.

BID, DNP y ACOPI (1999). Desarrollo de la pequeña y mediana empresa en Colombia. DNP. Bogotá D.C.

Boxall, P.F. (1996). The Strategic HRM Debate and the Resource – Based View of the firm. Human Resource Management Journal, 6.(3), 59-75.

Byars, L. y Rue L. (1997). Human Resource Management. Mc Graw Hill. Sixth edition 560 p.

Cámara de Comercio de Bogotá (2003). Entorno Bogotano de Negocios 2003. 38 p.

Cámara de Comercio de Bogotá (2005a). El comportamiento empresarial de Bogotá 2004. Observatorio Económico de Bogotá, Septiembre, No. 18. 16 p.

Cámara de Comercio de Bogotá (2005b). La Economía Bogotana en el 2004 y primer semestre de 2005. Dirección de Estudios e Investigaciones. 54 p.

Cappelli, P. y Singh, H. (1992). Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. In D. Lewin, O.S. Mitchell, & P.D. Sherer (Eds.), Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources (pp. 165 – 192). Madison, WI: IRRA.

Cárdenas, M. (1994). Alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector público. Monografía No 39. Facultad de Administración. Universidad de los Andes.

Carrell M., Elbert N., and Hatfield R. (2000). Human Resource Management, The Dryden Press. Sixth edition 488 p.

CLACDS, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (2002). Competitividad y Prosperidad Económica Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas. 82p.

Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill. Fifth edition 699 p.

Cinterfor (2004). Cambio tecnológico y formación profesional Recuperado en abril de 2005 de [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/camb\\_tec/](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/camb_tec/).

Consulta en las tesis de pregrado y postgrado:

- Pontificia Universidad Javeriana [www.javeriana.edu.co](http://www.javeriana.edu.co)

- Universidad de los Andes [www.uniandes.edu.co](http://www.uniandes.edu.co)

CPCECF. Temas de Actualidad PyMEs Exportadoras Exitosas. Recuperado en mayo de 2005 de [ww.cpcecf.org.ar/Publicaciones](http://ww.cpcecf.org.ar/Publicaciones).

Dapena J. P. (2003). Asociación Argentina de Economía Política Mendoza -12 al 14 de Noviembre de 2003 Comentario del Trabajo: Sistemas de Información en Pymes y Acceso al Crédito en Contextos de Asimetría de Información. Recuperado en abril de 2005 de [www.aaep.org.ar/espa/anales/comentarios03/Asis.pdf](http://www.aaep.org.ar/espa/anales/comentarios03/Asis.pdf).

Dinero (2003a). 5000 Empresas Edición Especial. Junio 13. No. 183, págs. 42 - 47.

Dinero (2003b). Gestión del Talento. El nuevo manejo del recurso humano muestra el camino para el crecimiento de las empresas. Agosto 22. No. 188, págs. 32 - 41.

Dinero (2004a). Edición Especial 5000 empresas. Junio 11. No. 207, págs. 108– 114.

Dinero (2004b). Las mejores empresas para trabajar. Noviembre 26. No. 219, págs. 26 – 57.

Dinero (2005). La agenda global. Febrero 4. No. 222, págs. 92 – 97.

Drucker, P. (1954). The practice of Management. New York: Harper.

Dunford, B., Snell, S y Wright, P. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. Center for advanced Human Resource Studies. Working Paper 01 – 03

Exportapymes. Como Hacer que Crezcan las Pymes. Recuperado en junio de 2005 de [www.exportapymes.com/ article1231-Cómo-hacer-que-crezcan-las-PyMEs.html](http://www.exportapymes.com/article1231-Cómo-hacer-que-crezcan-las-PyMEs.html).

Flamholtz, E. y Lacey, J. (1981). Personnel Management: Human Capital Theory and Human Resource Accounting. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA

Fundes (2003). La realidad de la Pyme Colombiana, Desafío para el desarrollo. 186 p.

Gestiopolis. Recuperado en mayo de 2005 de [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/45/estratpyme.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/45/estratpyme.htm).

Hatch M.J. (1997). Organization theory, Oxford University press, 385 p.

Hernandez, J., Peña, L. y Velazquez, O. (2005). Factores de competitividad y competencias distintivas comunes y no comunes de las pymes gacela del sector servicios en bogotá – 10 casos de estudio. Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency – based Perspective. Academy of Management Review, 19(4), 699 – 727.

La Segunda (2002). ¿Reprogramación indiscriminada? Por qué perjudica a las Pymes exitosas. Recuperado el 8 de agosto de 2002 de [www.lasegunda.com/ediciononline/senaleseconomicas/comentarios/debates](http://www.lasegunda.com/ediciononline/senaleseconomicas/comentarios/debates).

La Segunda (2004). Pymes Acceso al Crédito, Una Mezcla Complicada. Recuperado el 16 de Julio de 2004 de [www.lasegunda.com/ediciononline/senaleseconomicas/comentarios/debates](http://www.lasegunda.com/ediciononline/senaleseconomicas/comentarios/debates).

La Tercera (2002). ¿Qué hacer con las Pymes? Recuperado el 9 de junio de 2002 [cowles.econ.yale.edu/~engel/arts/pymeweb.pdf](http://cowles.econ.yale.edu/~engel/arts/pymeweb.pdf).

Lengnick-hall, C. y Lengnick-hall, M. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. Academy of Management Review. Vol. 13 No. 3 p 454-470.

MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Boundless and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. Industrial and Labor Relations Review, 48(2), 197-221.

March, J. y Simon, H. (1958). Organizations, New York : Wiley

Milesi, D., Yoguel, G. y Koenig, V.(2001). Desarrollo de competencias endógenas y éxito exportador en las PyMes argentinas. Recuperado en mayo de 2005 de [www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/exitoexportador.pdf](http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/exitoexportador.pdf).

Naciones Unidas - Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2001). Elementos de Competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) del Istmo Centroamericano. 50 p.

OKITA, Agencia de Cooperación Internacional del Japón (2003). Actualización del Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina - Segundo Estudio - (OKITA II) Recuperado en Marzo de 2003. [www.jica.org.ar/pdf/1\\_Okitall.pdf](http://www.jica.org.ar/pdf/1_Okitall.pdf).

Portafolio (2004). ¿Cómo lograr que las Pymes aprovechen el TLC? Recuperado en Septiembre 7 de 2004 de [www.portafolio.com.co/.../tlc/opi\\_tlc](http://www.portafolio.com.co/.../tlc/opi_tlc).

Pymes Colombia (2004). ¿Cómo aplicar alianzas estratégicas para los exportadores colombianos de las pequeñas y medianas empresas (Pymes)? (sector alimentos). Recuperado en junio de 2005 de [www.monografias.com/trabajos15/pymes-colombia/pymes-colombia.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/pymes-colombia/pymes-colombia.shtml).

Salazar, R., (2005). Gerente General Fundes Colombia. Entrevista Telefónica realizada en octubre de 2005.

Salgado, E. (2004.). Algunas reflexiones sobre las organizaciones. Boletín de Noticias. Facultad de Administración. Universidad de los Andes.

Salgado, E. (2005). Consideraciones para alimentar una reflexión sobre la gerencia de recursos humanos en Colombia. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. 20 p.

Schneider, B. y Bowen, D. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and extension. Journal of Applied Psychology, 70, 423-433.

SELA (2004). Estrategias y programas de internacionalización de las PYMES para su inserción en los acuerdos comerciales en marcha. San Juan, Puerto Rico, 1 y 2 de Septiembre de 2004. Encuentro de Gremios Empresariales de Pymes Noviembre 8 de 2004. [www.redegarantias.com/contenido.asp](http://www.redegarantias.com/contenido.asp).

Stewart, T. A. (1996). Human resources bites back. Fortune, 175.

Supersociedades (2004). Las Mipymes en Colombia: evolución, desarrollo y fomento (1999 – 2003).

Vives, A, Corral, A. e Isasi I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo. 200 p.

Wright, P. M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management, 18(2), 295-320

## GLOSARIO

**Administración de Personal:** Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización.

**Ambiente de Trabajo:** Conjunto de condiciones que rodean a la persona y que directa o indirectamente influyen en su estado de salud y en su vida laboral.

**ARP – Administradora de Riesgos Profesionales:** Entidades creadas por la Ley 100 de 1993 encargadas de vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y del esquema de administración de Salud Ocupacional en las empresas.

**Capacitación/Entrenamiento:** Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

**Capacitación Continuada:** Planeación del conjunto de actividades de capacitación, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

**Castigo:** Medida disciplinaria enfocada a orientar el comportamiento de un empleado que se desvía de los parámetros esperados.

**Compensación:** Sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella.

**Competencias:** Atributos o características personales observables, medibles, basadas en habilidades, conocimientos, valores, rasgos o perspectivas.

**Contratación:** Es el proceso en el cual se cumplen los trámites administrativos propios de cada empresa así como los legales para formalizar la relación laboral.

**Control:** Mecanismo preventivo y correctivo adoptado que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**Descripción de Cargo:** Es la reunión de todas aquellas tareas que una persona debe desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

**Dirección:** Es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

**Entrenamiento en el Puesto de Trabajo:** Conjunto de acciones teóricas y/o prácticas de capacitación dirigidas a empleados nuevos y/o empleados que cambian de cargo, encaminadas a que adquieran el dominio de la actividad específica que desarrollará dentro de la empresa.



**Entrevista de Selección:** Es la verificación de condiciones, requisitos o competencias de un candidato potencial a un cargo.

**Estructura Organizacional:** Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante la definición de vínculos formales entre personas y departamentos estableciendo línea de autoridad y comunicación.

**Estudio de Seguridad:** Es la verificación de la documentación legal, antecedentes judiciales y legales para identificar los riesgos de seguridad de un candidato actual/potencial a un cargo en una empresa.

**Evaluación del Desempeño:** Revisión sistemática del cumplimiento de los objetivos de una persona en su trabajo.

**Factor de Riesgo:** Es un elemento, fenómeno o acción humana que puede provocar daño en la salud de los trabajadores, en los equipos o en las instalaciones.

**Formación:** Desarrollo de las aptitudes de una persona para el desempeño de tareas actuales y futuras e influir en las actitudes de esa persona.

**Grado de Aprendizaje:** Mide el tiempo transcurrido entre la identificación de la primera oportunidad de negocios y el hoy, en consecuencia el indicador refleja el tiempo que necesitaron las firmas para aprender el negocio.

**Incentivos:** Compensación extra que se paga a un empleado por realizar labores adicionales a los mínimos fijados.

**Indicador de Rotación:** Mide el total de personas retiradas en un año dividido por el total de trabajadores en la planta de personal en ese mismo año se expresa en porcentaje.

**Inducción:** Proceso informativo mediante el cual el nuevo personal, conoce las políticas, los objetivos y la estructura de la compañía, además de las expectativas de la misma hacia él.

**Instructor Interno:** Empleado de una empresa que dicta capacitación a otros miembros de la empresa.

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía, relaciones de apoyo y dependencia existente entre ellos.

**Perfil de Competencias:** Relación de competencias (características personales) causalmente ligadas con desempeños superiores en el puesto de trabajo relacionadas con la estructura, estrategia y cultura de la empresa.

**Plan de Bienestar:** Conjunto de actividades planeadas en procura de la Promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

**Plan de Carrera:** Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

**Política Salarial:** Conjunto de normas y procedimientos orientados a mantener estructuras de salarios justos y equitativos en la empresa.

**Programa/Plan:** Define los objetivos, metas, políticas y prioridades de un conjunto de actividades a realizar.

**Prueba Específica:** Instrumento de evaluación de los competencias específicas requeridas para el desempeño de un cargo.

**Prueba Psicotécnica:** Instrumento de evaluación de los rasgos de personalidad y de competencias de un individuo.

**Reclutamiento:** Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados que cumplan con perfiles de competencias específicas.

**Reconocimiento:** Expresión de satisfacción utilizada por la administración para reforzar comportamientos positivos de las personas en sus puestos de trabajo

**Selección:** Es el conjunto de actividades que tienen por objetivo elegir el candidato adecuado para un cargo específico.

**Salario:** Remuneración que corresponde al trabajador por la prestación de su servicio a la empresa.

**Salario variable:** Remuneración ligada al desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

**Salud:** Es un estado de bienestar físico, mental y social. No solo en la ausencia de enfermedad.

**Salud Ocupacional:** Disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo.

**Seguridad Industrial:** Control de riesgos que atentan contra la salud de los trabajadores y contra los recursos materiales y financieros de una organización.

**Tipo de Contratación:** Clase de vinculación formal y legal de una persona con una empresa.

**Visita Domiciliaria:** Es una actividad realizada en el sitio de vivienda que permite conocer y verificar el entorno socio-económico-cultural y las relaciones entre los pobladores, sus costumbres y creencias para detectar factores de riesgo para el desempeño de un potencial candidato a un cargo en una empresa.

## ANEXOS

- Anexo 1.** Ranking Ciudades de Negocios.
- Anexo 2.** Modelo de carta enviado a las empresas para la realización de la investigación.
- Anexo 3.** Perfil del cargo Gerente General/Presidente vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación.
- Anexo 4.** Perfil del cargo Segundo Nivel vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación.
- Anexo 5.** Perfil del cargo Comercial vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación.
- Anexo 6.** Perfil del cargo Financiero y Administrativo vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación.
- Anexo 7.** Perfil del cargo Producción, Logística y Proyectos vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación.
- Anexo 8.** Perfil del cargo Otros Cargos vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación.
- Anexo 9.** Formato de entrevista.

## Anexo 1

### Ranking Ciudades de Negocios

Ranking 2005	Ranking 2004	Ciudad
1	1	Santiago
2	2	Miami
3	3	Sao Paulo
4	4	Monterrey
5	5	Curitiba
6	6	Ciudad de México
7	7	Guadalajara
8	9	Porto alegre
9	10	Belo Horizonte
10	11	Buenos Aires
11	8	Brasilia
12	12	Montevideo
<b>13</b>	<b>14</b>	<b>Bogotá</b>
14	13	Río de Janeiro



Fuente: América Economía Intelligence 2005 “Mejores Ciudades para Negocios”  
 Proceso: Cámara de Comercio de Bogotá. Dirección de estudios e investigaciones. 2005b

## Anexo 2

Modelo de carta enviado a las empresas para la realización de la investigación.



**Universidad de Los Andes**  
**Facultad de Administración**  
**MBA**

Bogotá, “fecha”.

Señor  
**RAFAEL AUGUSTO SALAZAR LOPEZ**  
Representante Legal  
SALING LTDA  
CARRERA 51 NRO. 66 A 08  
La ciudad

Nos permitimos presentar a **LUZ ANGELA FORERO D.** y a **JOSE AUGUSTO VELANDIA E** estudiantes de la Maestría en Administración de la Universidad de los Andes quienes están adelantando su proyecto de tesis de grado: “Gestión del Talento Humano en Pymes exitosas en Bogotá”.

El Objetivo de esta investigación es el de identificar las prácticas de Administración y Desarrollo del Talento Humano que soportan el modelo de negocio y el desempeño de la empresa.

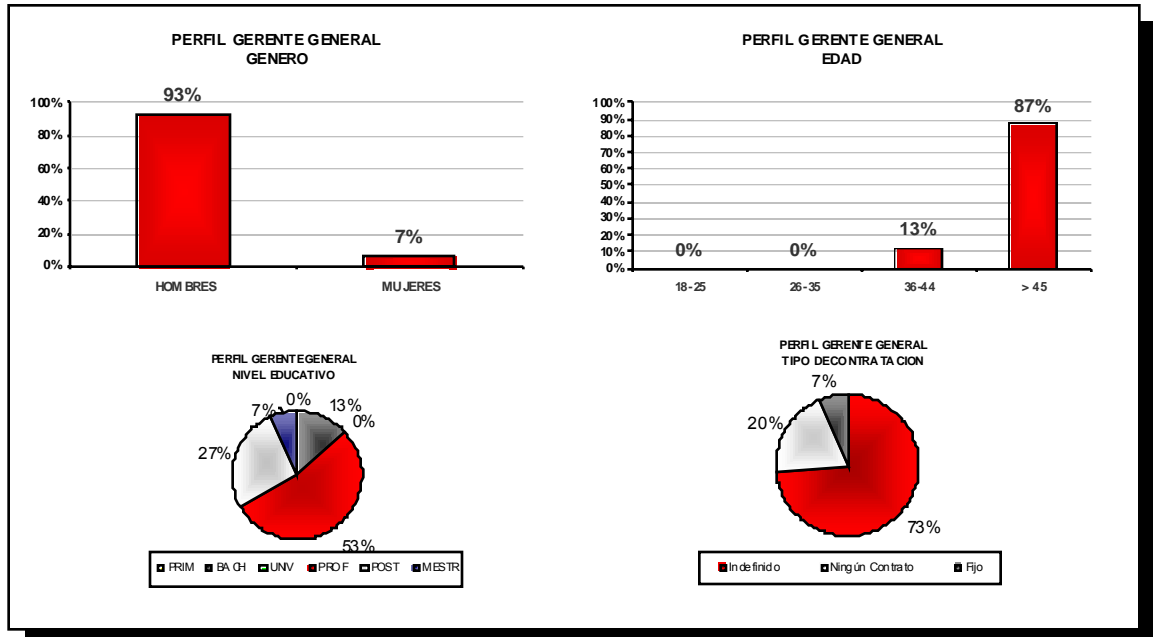
Ellos se comunicarán próximamente con ud, para solicitar su colaboración en la realización de la investigación. Su ayuda será muy valiosa para comprender la dinámica de las Pymes en la gestión del recurso humano.

Atentamente,

***Elvira Isabel Salgado Consuegra***  
***Profesor Asociado***

### Anexo 3

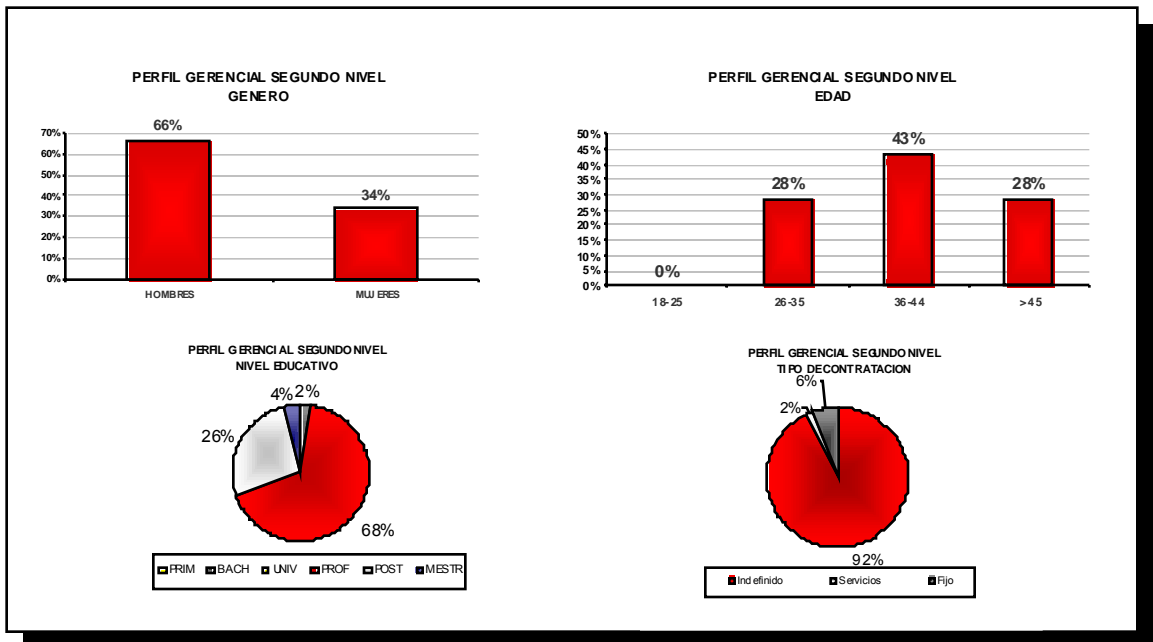
## Perfil del cargo Gerente General/Presidente vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación



FUENTE: Elaboración propia

## Anexo 4

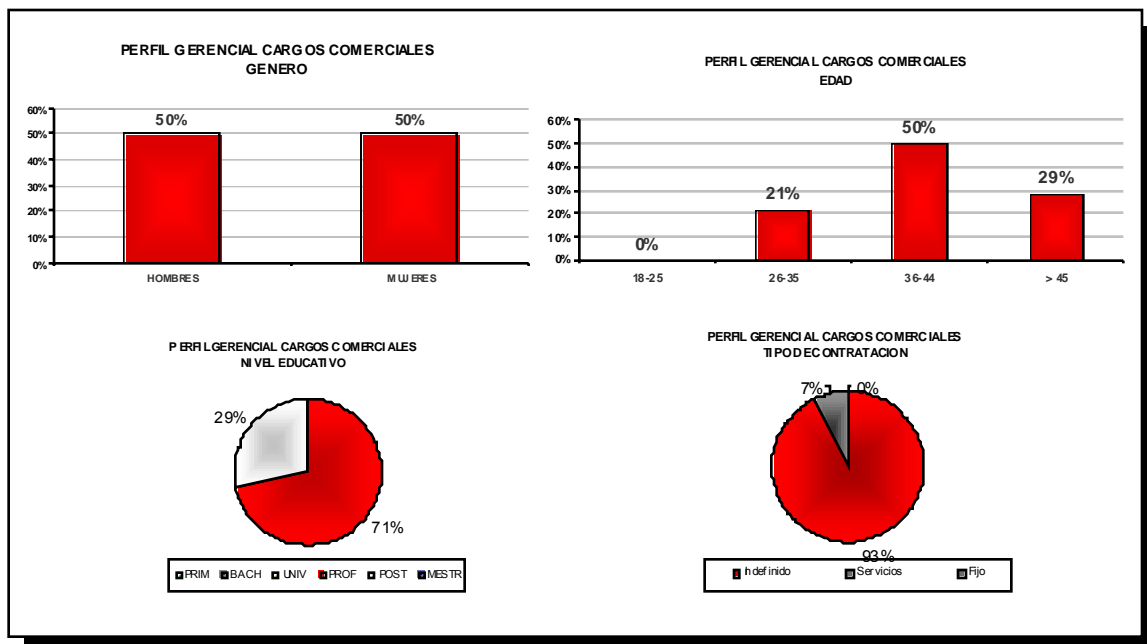
### Perfil del cargo Segundo Nivel vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación



FUENTE: Elaboración propia

## Anexo 5

### Perfil del cargo Comercial vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación

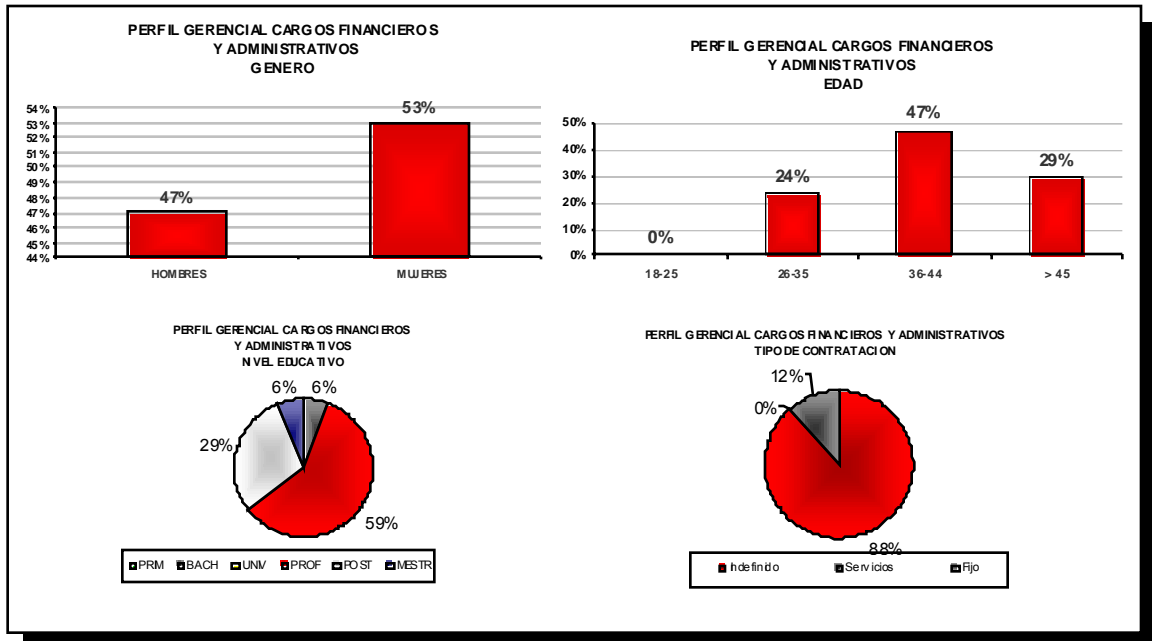


FUENTE: Elaboración propia



## Anexo 6

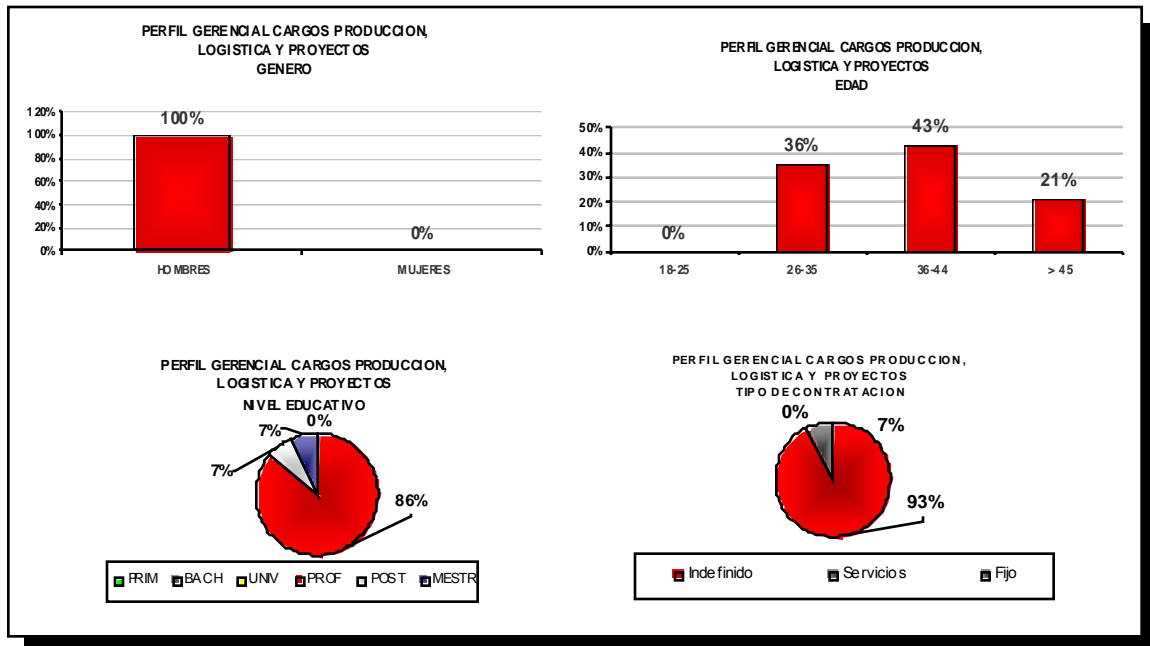
### Perfil del cargo Financiero y Administrativo vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación



FUENTE: Elaboración propia

## Anexo 7

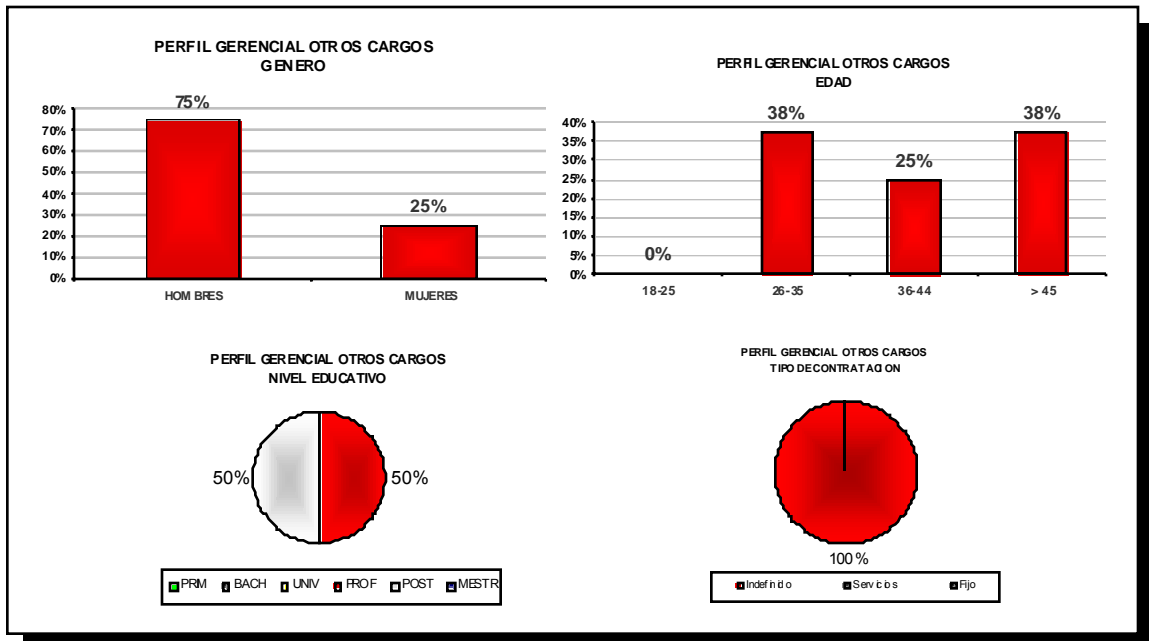
### Perfil del cargo Producción, Logística y Proyectos vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación



FUENTE: Elaboración propia

## Anexo 8

### Perfil de Otros Cargos vs. Género, Edad, Nivel Educativo y Tipo de Contratación



FUENTE: Elaboración propia

## Anexo 9

### Formato de entrevista.

#### GESTION DEL TALENTO HUMANO EN SU EMPRESA

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_ / \_\_\_ / 2005

1. Año Creación \_\_\_\_\_
2. ¿Los dueños participan en la administración de la empresa? Si \_\_\_ No \_\_\_
3. En caso afirmativo, en que cargos se desempeñan:
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
  - e. \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo está conformado el capital?

CAPITAL							
	%		%		%		%
PRIVADO		PUBLICO		NACIONAL		EXTRANJERO	

5. Sector al que pertenece: marque con una x

Industria	Agro	Comercio	Servicios
-----------	------	----------	-----------

6. Número de empleados

De 0 a 10	De 11 a 50	De 51 a 100	De 101 a 150	De 151 a 200	Mas de 200
--------------	---------------	----------------	-----------------	-----------------	---------------

7. Volumen de ventas del último año en \$ \_\_\_\_\_

8. Distribución en porcentaje de las ventas

	%		%		%
Local (Bogotá y Cund/marca)		Nacional (Territorio Nacional)		Internacionales	

9. Volumen de activos

ACTIVOS TOTALES (En \$ colombianos)	
De \$0 a \$190.749.999	
De \$190.750.000 a \$1.907.499.999	
De \$1.907.500.000 a \$11.445.000.000	

10. Tipo de sociedad: Limitada (LTDA)\_\_\_ Anónima (S.A.) \_\_\_ EN COMANDITA \_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

#### **ESTRATEGIA**

11. ¿Cual es el negocio de esta empresa?

---



---

12. ¿Cuáles son los objetivos/metás que la empresa tiene en el corto plazo?

1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
13. ¿Cuáles son los objetivos/metast que la empresa tiene en el mediano y largo plazo?
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles han sido los principales cambios que ha enfrentado la empresa desde su creación? *Marque con una x*

<b>COMERCIALES</b>	
Incremento de la Competencia Nacional	
Incremento de la competencia Internacional	
Penetración en mercados	
Lanzamiento de nuevos productos /servicios	
Innovación de Productos/Servicios	
<b>FINANCIEROS</b>	
Cambios en los mecanismos de financiación	
Disminución de los márgenes de rentabilidad	
Disminución de los márgenes de precio	
<b>OPERATIVOS</b>	
Cambio en procesos/procedimientos	
Cambio en la plataforma tecnológica (Hardware y/o Software)	
Cambio en la normatividad / regulación en el sector	
<b>OTROS</b>	
Especifique:	
Especifique: _____	
Especifique: _____	

15. ¿Cuáles son los principales cambios que enfrentará la compañía en los próximos años?

---



---



---

16. ¿Cuáles son los factores que UD. considera importantes para el éxito de su empresa en el negocio?

---



---



---

## **ESTRUCTURA**

17. Tiene organigrama SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ (Solicitar copia del organigrama).

18. Diligenciar la tabla para determinar el perfil de la gerencia general y gerencia media.

#	Cargo	ANT (años)	Nivel		Genero		Edad				Nivel de educación					Formación / Eperiencia	Tipo de contratación	
			N1	N2	M	F	18-25	26-35	36-44	>45	Prim	Bach	Tec.	Univer.	Prof.			Post.
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		

N1: Nivel 1 – Presidente, Gerente General

N2: Nivel 2 - (Cargos que reportan directamente al nivel 1): Vicepresidentes, Directores o Gerentes

19. ¿Cuál es el promedio de personas que reportan directamente a los cargos en el nivel 2 (jefes)?

20. Presupuesto de Ventas para el año 2005 en pesos \$ \_\_\_\_\_

21. Presupuesto de Recursos Humanos para el año 2005:

a. Nómina (Salario mas prestaciones) \$ \_\_\_\_\_

b. Desarrollo de Personal (Incluye rubros de capacitación, bienestar de personal, otras actividades)  
\$ \_\_\_\_\_

22. ¿Tienen la descripción de todos los cargos de la compañía? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23. ¿Cuentan con algún tipo de certificación?

Iso	
Invima	
Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	
Otras	

24. Dadas las siguientes características, cual identifica más su empresa.

	Bajo	Medio	Alto
1. Especialización de las tareas / Trabajo			
2. Autonomía para el desempeño de las tareas: las reglas y los procedimientos están claramente definidos.			
3. Centralización / Participación en la toma de decisiones			

25. ¿Cuentan con una política salarial definida? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

26. Identifique cuales son las principales fuentes de reclutamiento utilizadas para conseguir personal según el tipo de cargo.

	Tipo de Cargo
Fuentes de Reclutamiento	

Empresas Cazadoras de Talentos – Head Hunters	
Referidos	
Avisos en la prensa	
Agremiaciones	
Universidades - Institutos	
SENA	
Familiares	
Empresas de Servicios Temporales	
Otros	

27. Cual de los siguientes factores determinan más la asignación de un salario para un cargo: *Marque con una x*

Factor	
Labor a desarrollar	
Experiencia	
Educación / Formación	
Relaciones con los dueños	
Otros... Especifique	

### **PROVISION DE RECURSOS HUMANOS**

28. El presidente / Gerente General de la empresa es:

Propietario / Dueño / Principal accionista \_\_\_\_

Externo \_\_\_\_

Otro?

Explique... \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

29. ¿De los siguientes pasos de selección cuáles se llevan a cabo en la empresa según el tipo de cargo?  
*Marque con una X*

Actividad	
Entrevista Personal del jefe inmediato del cargo a seleccionar.	
Realización de pruebas específicas (para medir competencias específicas)	
Pruebas Psicotécnicas	
Visita Domiciliaria	

Verificación de antecedentes laborales	
Verificación de antecedentes Académicos	
Estudio de Seguridad	
Otras:	

30. ¿Quién es el responsable del reclutamiento en la empresa?

---



---

31. ¿Quién es el responsable de la selección en la empresa?

---



---

32. ¿Quién toma la decisión de ingreso de una persona en la empresa? *Marque con una X*

DECISION DE INGRESO	
Presidente / Gerente General	
Jefe Inmediato	
Area de Recursos Humanos	
Otro: Especifique	

33. ¿Cuáles son los criterios utilizados para que una persona ingrese a la empresa?

---



---

34. ¿Qué mediciones utilizan en los procesos de reclutamiento y selección?

---



---

35. ¿Cuentan con índices de rotación establecidos? ¿Hace cuanto?

---



---

36. ¿Cuáles son los principales factores/causas por los cuales una persona se retira de la empresa? *Marque con una x*

Motivo		%
Despido		
Otro cargo que gana mas salario		
Malas relaciones con el Jefe		
Mal desempeño		



Otros: 

--	--	--

37. ¿Que sistema de información / Software utilizan para administrar el recurso humano en la empresa?  
(Diferente al pago de la nómina) Cuales son sus funciones

---

---

---

38. ¿Qué soporte tecnológico usan para el procesamiento y pago de la nómina?

---

---

### ADMINISTRACION Y MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

39. ¿Qué tipo de contratación tienen con los empleados?

Contrato Indefinido	___ %
Término fijo	___ %
Servicio temporal	___ %
Cooperativa	___ %
Por labor	___ %
Otro _____	___ %
Cual _____	___ %

40. ¿Cada cuanto se paga la nómina?

Diario \_\_\_  
Semanal \_\_\_  
Quincenal \_\_\_  
Mensual \_\_\_  
otro \_\_\_\_\_  
especifique \_\_\_\_\_

---

---

41. ¿Tienen algún plan de bienestar para los empleados? SI \_\_\_ NO \_\_\_

Especifique las actividades contempladas en ese plan

---

---

---

### DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

42. ¿Se realiza inducción a los nuevos empleados? SI \_\_\_ Tiempo de duración días \_\_\_ NO \_\_\_

43. ¿Se realiza entrenamiento en el puesto de trabajo a los empleados? SI \_\_\_ tiempo de duración en días \_\_\_ NO \_\_\_

44. ¿Tienen un programa de capacitación continuada? SI \_\_\_ NO \_\_\_

45. ¿Cuales son los principales temas de capacitación que se han adelantado o se tienen previsto para este año?

TEMA: \_\_\_\_\_ Dirigido a (cargo) \_\_\_\_\_

TEMA: \_\_\_\_\_ Dirigido a (cargo) \_\_\_\_\_

TEMA: \_\_\_\_\_ Dirigido a (cargo) \_\_\_\_\_  
TEMA: \_\_\_\_\_ Dirigido a (cargo) \_\_\_\_\_  
TEMA: \_\_\_\_\_ Dirigido a (cargo) \_\_\_\_\_  
TEMA: \_\_\_\_\_ Dirigido a (cargo) \_\_\_\_\_

46. ¿La capacitación se realiza con instructores internos? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

En caso afirmativo, la razón es: \_\_\_\_\_

En caso negativo, la razón es: \_\_\_\_\_

47. ¿Tiene convenios con instituciones para realizar el entrenamiento y la capacitación? (SENA, universidades, otros)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

48. ¿Qué tipo de comunicación que utiliza el equipo directivo para comunicarse con el resto de la empresa?

\* Verbal \_\_\_\_ : Reuniones semanales \_\_\_\_ informal \_\_\_\_ reuniones mensuales \_\_\_\_ otros \_\_\_\_

especifique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\* Escrita \_\_\_\_ Boletines \_\_\_\_ Memorandos \_\_\_\_ Carteleras \_\_\_\_ Intranet \_\_\_\_ otros \_\_\_\_ especifique

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

49. ¿Qué tipo de información normalmente se divulga en la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **SISTEMA DE CONTROL**

50. ¿Se Utiliza algún método/sistema para medir el desempeño individual en la empresa? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

En caso afirmativo, explique cual \_\_\_\_\_

En caso negativo, el motivo es \_\_\_\_\_

51. ¿Utilizan algún método/sistema para medir el desempeño grupal en la empresa? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

En caso afirmativo, explique cual \_\_\_\_\_

En caso negativo, el motivo es \_\_\_\_\_

52. ¿Cuál es el proceso/sistema/ control utilizado para verificar que las metas se cumplen según lo planeado a nivel de los cargos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

53. ¿Hay bonificaciones / incentivos / reconocimientos por la labor desempeñada?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

54. ¿Qué tipo de incentivos se utilizan? *Marque con una X*

Económicos \_\_\_\_  
Promoción interna \_\_\_\_  
Reconocimientos Públicos \_\_\_\_  
Capacitación \_\_\_\_  
Otros: especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

55. ¿Cuáles son los criterios utilizados para otorgar las bonificaciones / incentivos / reconocimientos?

*Marque con una X*

Desempeño \_\_\_\_  
Antigüedad \_\_\_\_  
Otros Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

56. ¿Qué acciones emprende la administración cuando no se cumplen las metas en los cargos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

57. ¿Los salarios están relacionados con el desempeño de las personas en los cargos?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**MIL GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

