

T.A.
306.3
C676

INFORME FINAL DE INVESTIGACION "CARACTERIZACION
SOCIAL DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA, 1994"

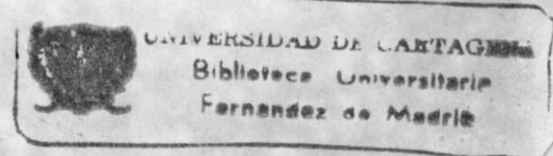
KENIA VICTORIA COGOLLO
LILIANA PEREZ MENDOZA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION
CENTRO DE INVESTIGACIONES CIENTIFICAS Y
TECNOLOGICAS
CARTAGENA

1995

30935

34591



Donado por la Facultad de Ciencias Sociales y Educ. 96-10-03

**CARACTERIZACION SOCIAL DE LA MEDIANA EMPRESA EN
CARTAGENA, 1994**

CONTENIDO

	Pag
PRESENTACION	4
JUSTIFICACION	18
1. CONTEXTUALIZACION DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA	19
1.1 CLASIFICACION KENIA VICTORIA COGOLLO LA MEDIANA EMPRESA LILIANA PEREZ MENDOZA	21
1.2 GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA	30
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA	40
2. CARACTERISTICAS SOCIO - LABORALES DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA	44
2.1 DINAMICA INTERNA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	44
2.2 CON FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION	50
2.3 ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE PROGRAMAS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	58
DESARROLLO SOCIAL	
CARTAGENA	
3. POLITICAS DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	65
1995	
3.1 POLITICAS DE CAPACITACION	65

3.2	POLÍTICAS DE BIENESTAR SOCIAL	107
3.3	NECESIDADES DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	115

4	RELATOS DE EMPRESARIOS: FUENTE PARA LA RECONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA	121
---	---	-----

CONTENIDO

4.1	TEORÍAS Y CONCEPCIONES SOBRE EMPRESA DEL MEDIANO EMPRESARIO	Pag. 32
4.2	PRESENTACIÓN DEL MEDIANO EMPRESARIO	141
4.3	JUSTIFICACIÓN DEL MEDIANO EMPRESARIO	116
1.	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA DE LA INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA	19
1.1	CLASIFICACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA DE LA INVESTIGACIÓN EN EMPRESA DESDE LA UNIVERSIDAD	21
1.2	GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA DEL FACTOR HUMANO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS	30
1.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA UN MEDIO DE PLANIFICACION Y FORMACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA	40
2.4	CARACTERÍSTICAS SOCIO - LABORALES DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA	44
2.1	DINÁMICA INTERNA	44
2.2	CONDICIONES DE TRABAJO	50
2.3	DESARROLLO TECNOLÓGICO	58
3.	POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	65
3.1	POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN	65

ANEXO 1 *tenida* Clasificación de la mediana empresa de Cartagena
según activos y personal ocupado, 1994.

3.2	POLÍTICAS DE BIENESTAR SOCIAL <small>propietarios de la mediana empresa.</small>	107
3.3	NECESIDADES DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO <small>ANEXO 3 Guía de entrevista aplicada a gerentes, administrativo o propietarios de la mediana empresa en Cartagena</small>	115
4.	RELATOS DE EMPRESARIOS: FUENTE PARA LA RECONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA <small>Cartagena</small>	121
4.1	TEORÍAS Y CONCEPCIONES SOBRE EMPRESA DEL MEDIANO EMPRESARIO <small>ANEXO 5 Guía de recolección de información secundaria para</small>	132
4.2	GÉNESIS Y CRECIMIENTO DEL MEDIANO EMPRESARIO <small>ANEXO 6 Guía de entrevista para historias de vida</small>	140
4.3	FÓRMULAS Y CÓDIGOS DEL MEDIANO EMPRESARIO <small>ANEXO 7 Personal Entrevistado de la Mediana Empresa de</small>	147
5.	LINEAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA <small>de empresarios</small>	157
5.1	FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN EN EMPRESA DESDE LA UNIVERSIDAD	157
5.2	FORTALECIMIENTO DEL FACTOR HUMANO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS	161
5.3	LA GERENCIA SOCIAL: UN MEDIO DE PLANIFICACIÓN Y FORMACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA	164
5.4	EL GREMIO: UN INSTRUMENTO CLAVE EN EL DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA	168
	BIBLIOGRAFÍA	173
	ANEXO 1 Clasificación de la mediana empresa de Cartagena que no llenan los requisitos, según activos y personal ocupado, 1994.	

ANEXO 2 Carta dirigida a gerentes/propietarios de la mediana empresa.

ANEXO 3 Guía de entrevista aplicada a gerentes, administrativo o propietarios de la mediana empresa en Cartagena

ANEXO 4 Guía de observación de la mediana empresa en Cartagena

ANEXO 5 Guía de recolección de información secundaria para la mediana empresa en Cartagena

ANEXO 6 Guía de entrevista para historias de vida

ANEXO 7 Personal Entrevistado de la Mediana Empresa de Cartagena, 1994.

ANEXO 8 Base de datos y año de instalación en la mediana empresa de Cartagena 1994

ANEXO 9 Relatos de vida de empresarios

Tabla 4 Actividad económica y número de empleados de la mediana empresa en Cartagena 1994

Tabla 5 Actividad económica y fuente de financiación de la mediana empresa en Cartagena 1994

Tabla 6 Clase de contrato en la mediana empresa en Cartagena 1994

Tabla 7 Actividad y gremios a los que se vinculó la mediana empresa en Cartagena 1994

Tabla 8 Tipos de jerarquía presentes en la mediana empresa de industria en Cartagena 1994

Tabla 9 Tipos de jerarquía presentes en la mediana empresa de servicio en Cartagena 1994

Tabla 10 Tipos de jerarquía presentes en la mediana empresa de comercio en Cartagena 1994

Pag

26

27

35

36

37

38

39

42

42

43

Tabla 11	Mecanismos de comunicación y frecuencias de la utilización de la mediana empresa en Cartagena 1994	46
Tabla 12	Relaciones de cooperación en la mediana empresa en Cartagena 1994	47
Tabla 13	Relaciones de competencia en la mediana empresa en Cartagena 1994	48
Tabla 14	Relaciones de conflicto de la mediana empresa en Cartagena 1994	49
Tabla 15	Estrategias de participación en la mediana empresa en Cartagena 1994	55
Tabla 16	Jornada laboral según actividad en la mediana empresa en Cartagena 1994	56
Tabla 17	Factores de calificación para el ascenso en la mediana empresa en Cartagena 1994	57
Tabla 18	Proceso de modernización de tecnología en la mediana empresa de Cartagena 1994	62
Tabla 19	Relación tecnológica/base de personal en la mediana empresa en Cartagena 1994	63
Tabla 20	Relación tecnológica/promoción del personal de la mediana empresa en Cartagena 1994	64
Tabla 21	Política de capacitación en la mediana empresa de Cartagena 1994	71
Tabla 22	Actores que capacitan en la mediana empresa de Cartagena 1994	76
Tabla 23	Capacitación al ingreso de personal en la mediana empresa de Cartagena 1994	80
Tabla 24	Capacitación para el desempeño profesional en la mediana empresa de Cartagena 1994	86

LISTA DE MAPAS

MAPA 1: Ubicación según sector de la mediana empresa en
Cartagena

29

información manejada por la ANDI, señala, que el Bienio 1955 - 1957 se caracterizó por la tendencia hacia la industrialización en bienes intermedios en toda Colombia; esto dio nacimiento a la segunda época de oro de Cartagena, entre los años 1958 y 1974; que enmarca definitivamente la tendencia de su desarrollo industrial y turístico, con la instalación de las diferentes plantas manufactureras en el área de Mamonal, donde se tiende a instalar la gran industria; en parte por los altos niveles de contaminación que desprendía a la ciudad; con esto se despliega el desarrollo y progreso para todas las zonas de la ciudad.

Una de las zonas más importantes después de Mamonal, es la zona del Bosque (antigua zona industrial de Cartagena) que recibió el influjo de este desarrollo, activándose o cimentándose muchas industrias entre medianas y pequeñas.

La reubicación de las empresas en estos estratégicos, sumado a la privilegiada

posición geográfica de la ciudad: el puerto marítimo y fluvial, la disponibilidad de vías de comunicación, la existencia de materias primas naturales, el creciente mercado regional y la disponibilidad de servicios públicos, fueron factores determinantes que facilitaron el progreso industrial de Cartagena; progreso que en el día de hoy no es muy claro, si bien tales condiciones físicas y sociales, favorecerían el desarrollo industrial de Cartagena.

PRESENTACIÓN

no se podrían señalar como condiciones determinantes para el progreso. La información manejada por la ANDI, señala, que el Bienio 1955 - 1957 se caracterizó por la tendencia hacia la industrialización en bienes intermedios en toda Colombia; ello dio nacimiento a la segunda época de oro de Cartagena, entre los años 1958 y 1974; que enmarca definitivamente la tendencia de su desarrollo industrial y turístico, con la instalación de las diferentes plantas manufactureras en el área de Mamonal, donde se tiende a instalar la gran industria; en parte por los altos niveles de contaminación que desprendía a la ciudad; con esto se despliega el desarrollo y progreso para todas las zonas de la ciudad. se debe a algunas limitaciones de carácter regional tales como la

situación de pobreza y atraso, la crítica situación de rezago industrial en todos. Una de las zonas, más importantes después de Mamonal, es la zona del Bosque (antigua zona industrial de Cartagena) que recibió el influjo de este desarrollo, activándose o cimentándose muchas industrias entre medianas y pequeñas. rtes vías de comunicación y el mal estado de las existentes, el

La reubicación de las empresas en sitios estratégicos, sumado a la privilegiada

posición geográfica de la ciudad, el puerto marítimo y fluvial, la disponibilidad de vías de comunicación, la existencia de materias primas naturales, el creciente mercado regional y la disponibilidad de servicios públicos, fueron factores determinantes que facilitaron el progreso industrial de Cartagena; progreso que en el día de hoy no es muy claro, si bien tales condiciones físicas y sociales, favorecerían el despegue para el desarrollo industrial de Cartagena, no se podrían señalar como condiciones determinantes para el progreso. El mantenimiento y fortalecimiento del desarrollo industrial obedece ante todo a lo que haga el sector empresarial de las condiciones y recursos antes mencionados; así lo demuestra el estudio adelantado por el CORPES, que sitúa el desarrollo industrial de Cartagena en desventaja con otras regiones del país, durante los últimos años.

en la capacitación y bienestar del recurso humano; lo que repercute a su vez en el desarrollo social de la localidad.

"El desarrollo económico y social alcanzado por la región caribe ha sido desde todo punto de vista considerablemente inferior al obtenido en otras zonas del país; esto se debe a algunas limitaciones de carácter regional tales como la situación de pobreza y atraso, la crítica situación de rezago industrial en todos los niveles e instancias de la administración, redundando en la inadecuada prestación de servicios públicos tales como saneamiento básico, agua potable, energía eléctrica y telecomunicaciones; la precaria situación portuaria, las insuficientes vías de comunicación y el mal estado de las existentes, el retraso tecnológico y la baja capacidad de la mano de obra, registrándose

Plan Regional de Desarrollo de la Costa Atlántica, Reseñas Económicas, Santa Marta, 1978



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
Biblioteca Universitaria
Fernandez de Madrid

también en estos sectores una crónica debilidad institucional de las diferentes agencias del estado para afrontar los problemas existentes y los retos para el desarrollo.”¹

El desarrollo económico de la Costa Caribe, principalmente Cartagena, ha mostrado un descenso, que no obedece al empuje que presentó durante sus inicios, entrando en contradicción la existencia de unas condiciones favorables para el desarrollo industrial y la actual situación de estancamiento en que se encuentra este sector de la ciudad con relación al resto del país; el manejo que se haga de los recursos con que se cuenta, incide en el avance o retroceso del desarrollo, proyectado en unos adecuados servicios, en el acceso a nuevas tecnologías, en la capacitación y bienestar del recurso humano; lo que repercute a su vez en el desarrollo social de la localidad.

El presente trabajo está relacionado con el progreso industrial de Cartagena en los últimos años, referido a un sector que se fortaleció durante la segunda época de oro vivida por la ciudad, el sector comprendido por las medianas empresas. El estudio pretende caracterizar el desarrollo social alcanzado por esta, y la incidencia en el desarrollo del recurso humano de las mismas.

¹ Plan Regional de Desarrollo de la Costa Atlántica. Resumen Ejecutivo. Santa Marta. CORPES 1991, p. 17

Son pocos los estudios realizados sobre mediana empresa en la ciudad de Cartagena: Estructura de poder y desarrollo en 11 ciudades intermedias en Colombia, de Carlos Davila y Enrique Ogliastri, El desarrollo económico de Cartagena: organizaciones, liderazgo e ideologías de Amaury Mogollón, El viejo Mainero de Luis Fernando Molina, Los albores de la industria en la costa Atlántica de Rodolfo Segovia, Monografías sobre diferentes empresas en la ciudad como: J.V. Mogollón y cia, Industrias Roman, Lemaitre, así como algunos textos y mimeógrafos de Donald Bossa Herazo, Carlos Villalba, entre otros. La poca información existente sitúa a la mediana empresa desde un punto de vista muy general, tratando mas que todo aspectos económicos de la misma; por tanto los primeros planteamientos que se hicieron sobre el objeto del estudio de esta caracterización fueron de poca claridad y mucha extensión, pretendiendo abarcar muchos aspectos que contribuían a alejarse un poco del objeto de estudio como se puede observar en la operacionalización de variables en el anteproyecto.

En conclusión, continúan las ocho variables planteadas en el anteproyecto sin embargo a su interior se reorganizan algunas categorías considerando los aspectos más pertinentes al objeto de estudio, los cuales a su vez son manejados a través de tres instrumentos: Una guía de entrevista a propietarios/gerentes, una guía de observación y una guía de recolección de información secundaria.

Información primaria: basada en el trabajo de campo llevado a cabo en las M.E. en Cartagena, para lo cual se hizo necesario el uso de instrumentos de recolección de información como: el estudio, es así como las dos guías de Entrevistas Informales a gremios e instituciones relacionadas con la M.E. en Cartagena, fueron unificadas en una sola, pasando a ser dirigida únicamente a estos últimos, por ser el primer contacto que se tenía con la M.E., sin El objetivo de dichas entrevistas estuvo orientado a tener una aproximación al diagnóstico de la M.E., situación contextual, clasificación de la M.E., concepto de M.E., apoyo impartido a las M.E. en Cartagena, etc. Facilitando a su vez la clasificación de las M.E. en Cartagena, comprendida por una población total de 69 M.E. de acuerdo a su vinculación a estos gremios que le dan un carácter formal, Cámara de Comercio y ACOPI de donde se extrajo la muestra con la cual se llevó a cabo la investigación. lista a los gremios.

Por ser una población relativamente pequeña se pretendía dirigir la investigación al total de la población (69 empresas), pero solo se pudo realizar con un 45% de la población total, lo cual corresponde a 31 M.E. en la ciudad de Cartagena, de acuerdo a la disponibilidad de estas, ya que se presentaron limitaciones relacionadas con el tiempo, la desaparición de algunas y el poco acceso a la información por parte de algunos gerentes y propietarios. es en su totalidad, es decir, con todo los indicadores contemplados, en posteriores Entrevista a gerentes administrativos o propietarios de la M.E. en Cartagena.

A medida que se fueron teniendo insumos para la caracterización a través de la revisión bibliográfica y la entrevista con algunos gremios y expertos en la temática, se fue encaminando el estudio, es así como las dos guías de entrevista dirigidas una a los empleados de las M.E. y, otra a los gerentes y/o propietarios, fueron unificadas en una sola, pasando a ser dirigida únicamente a estos últimos, por ser el primer contacto que se tenía con la M.E., sin desconocer que la otra guía dirigida a los empleados debe aplicarse también en posteriores investigaciones a fin de validar la información recogida de la fuente inicial.

Diseño de la entrevista: Para su diseño y elaboración se tuvo en cuenta la información obtenida con el primer diagnóstico que se hizo de la M.E. a través de la revisión bibliográfica y la entrevista a los gremios. dándole un carácter de formalidad a la entrevista. El personal administrativo entrevistado estuvo

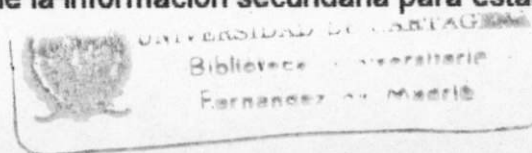
La entrevista comprende como se mencionó anteriormente 9 aspectos que son: generalidades, dinámica interna, condiciones de trabajo, desarrollo tecnológico, capacitación del recurso humano, administración de la capacitación, bienestar social, necesidades en el desarrollo del recurso humano, demografía organizacional y una guía de observación sobre las condiciones locativas; algunos de estos aspectos serán tratados en su totalidad, es decir, con todo los indicadores contemplados, en posteriores investigaciones, dado el carácter interesante de los mismos en el desarrollo del

macro proyecto donde se enmarca esta investigación titulado: "Desarrollo y Tendencias Organizativas de la Mediana Empresa en Cartagena", debido a la delimitación aún más precisa del objeto de estudio de la presente investigación. Las tablas cuantitativas aparecen distribuidas en el desarrollo de análisis de la investigación.

El formato consta de 65 preguntas entre abiertas y cerradas y una guía de observación sobre las condiciones locativas que contempla 10 aspectos, además una guía de recolección de información secundaria sobre la demografía organizacional y la estructura administrativa.

Aplicación de la entrevista: Para la aplicación se dirigió una carta a los propietarios y/o directivos de la M.E. en Cartagena para establecer un primer contacto, y explicar el objetivo que se pretendía dándole un carácter de formalidad a la entrevista. El personal administrativo entrevistado estuvo compuesto por gerentes en su mayoría, subgerentes, gerente comercial, administrativo, administrador, auxiliar administrativo, jefe de personal, jefe de compras y contador. (ver anexo 7).

Procesamiento de la información: Al completar las 31 entrevistas se tabuló la información a través de unas tablas cualitativas y cuantitativas que contemplaron los resultados según variables e indicadores facilitando la interpretación y complementación de la información secundaria para establecer



una caracterización sobre el desarrollo social de las M.E. en Cartagena y formular unos lineamientos para una propuesta que responda a las necesidades de desarrollo del recurso humano de la mediana empresa en Cartagena. Las tablas cuantitativas aparecen distribuidas en el desarrollo de análisis de la investigación.

Para la aplicación de la guía se acogieron empresarios con los cuales se tuvo un conocimiento anterior a la Diseño de entrevista para relatos de vida dirigidas a empresarios: Con base en la información obtenida en la guía de entrevista y estimando la necesidad de completar estos datos con una información más vivencial, más humana del proceso de hacer mediana empresa en la ciudad de Cartagena, que contara más acerca de las vicisitudes y logros de los empresarios, se procedió a elaborar una guía que contempló cinco aspectos como son:

- El proceso de inicio como empresario
- Hechos significativos del empresario y hechos significativos de la ciudad
- Acciones dirigidas no vinculadas directamente con la empresa
- Forma de trabajo y criterios para la participación y productividad del empleado.
- Lo que puede y quiere dejar a la mediana empresa de la ciudad.

encontrándose los siguientes: noción de espíritu empresarial, organización de la empresa, liderazgo, participación de empleados, "Lo social", tipo de empresa: Familiar, Motivación para hacer empresa, motivos de no

Este formato contempló cinco preguntas centrales y una serie de preguntas secundarias a cada aspecto por así decirlo pero que guiaban el desarrollo de la entrevista abierta y a profundidad.

Posteriormente, se extrajeron "pedazos" de relatos de cada empresario que

Aplicación de guía para relato de vida: Para la aplicación de la guía se escogieron empresarios con los cuales se tuvo un conocimiento anterior a la investigación (2 casos) y en otros (2 casos más) se llegó a ellos por información acerca de su labor, obtenida por otras fuentes, es decir, por reconocimiento que tenían en algunos círculos de la ciudad (gremios, instituciones cívicas y otras empresas) acerca de su acción. De este modo, se obtuvo cuatro relatos de vida de empresarios, en entrevistas que oscilan entre 1 a 3 horas y que significan, en calidad de la información más que en cantidad, un primer acercamiento en el trabajo con este enfoque y determinar así aspectos claves para el desarrollo de otros proyectos en la misma línea de investigación.

de empresarios: Fuente para la reconstrucción social de la Mediana Empresa en Cartagena.

Procesamiento de la información: Luego de decodificar la información obtenida a través de cassettes, se procedió a establecer los ejes centrales comunes sobre los cuales había girado el proceso de empresario, encontrándose los siguientes: noción de espíritu empresarial, organización de la empresa, liderazgo, participación de empleados, "Lo social", tipo de empresa: Familiar, Motivación para hacer empresa, motivos de no

organización, pensamiento sobre gremio, empresa: "Función social" y perfiles de empresarios.

Posteriormente, se extrajeron "pedazos" de relatos de cada empresario que daban cuenta de lo anterior y se organizaron en matrices cualitativas que a su vez pasaron a clasificar en temáticas más generales y paralelas esta información. Seguido a esto se pasó a analizar en tres aspectos centrales el sentido de estas vivencias para el desarrollo del presente estudio.

El tercer capítulo, analiza lo relacionado con las políticas de desarrollo del

Para la presentación del trabajo se establecieron cinco capítulos:

1. Contextualización de Mediana Empresa en Cartagena.
2. Características sociolaborales de la Mediana Empresa.
3. Políticas de desarrollo del recurso humano.
4. Relatos de empresarios: Fuente para la reconstrucción social de la Mediana Empresa en Cartagena.
5. Lineamientos para el desarrollo de la investigación y proyección de la mediana empresa en Cartagena.

El primer capítulo trata Generalidades de las Medianas empresas locales y las

relaciones que inciden en las políticas de desarrollo del recurso humano en ellas: Conceptualización, clasificación, ubicación, año de instalación, número

de empleados, fuentes de financiación, clase de contratación, vinculación a gremios y estructura administrativa.

El segundo capítulo, plantea las condiciones socio-laborales de las medianas empresas en Cartagena a través del análisis y diagnóstico de las 31 medianas empresas entrevistadas, tratando aspectos como, las condiciones tecnológicas y de trabajo, la dinámica interna.

El tercer capítulo, analiza lo relacionado con las políticas de desarrollo del recurso humano en lo referente a capacitación y bienestar social.

Un cuarto capítulo que analiza a través de los relatos de empresarios los siguientes aspectos: Teorías y concepciones sobre empresa, Génesis y crecimiento del mediano empresario y las fórmulas y códigos del mediano empresario.

Por último el capítulo quinto diseña unos lineamientos para el desarrollo de propuestas relacionadas con la línea de investigación sobre historia del desarrollo empresarial de lo social y la proyección social de la mediana empresa en lo relativo al gremio, el factor humano y la gerencia social.

los medios de producción que dominan al productor, en medios de subsistencia que sirven para sojuzgar al obrero.

El sistema de producción capitalista, pues, reproduce por sí mismo la separación entre el trabajador y los medios de trabajo.²

JUSTIFICACIÓN

De generación en generación el ser humano ha sido tratado dentro de la empresa como un simple factor de producción; así lo han demostrado teorías administrativas como : La de Carlos Marx, en el Capital y Taylor en sus teorías sobre la administración científica, guardadas sus diferencias "El punto de partida de la producción capitalista era la separación entre producto y productor, entre categoría de personas dotadas de todas las cosas necesarias al trabajo para realizarse y otra categoría de individuos cuyo único patrimonio se reduce a su fuerza de trabajo.

Estas teorías consideraban el valor de la fuerza de trabajo como simple valor

monetario, como herramientas de trabajo; las empresas orientadas por la producción de este factor contrasta el mercado para desarrollar Pero lo que fue punto de partida convirtiéndose pronto, gracias a la simple reproducción, en resultado constantemente renovado. Por otra parte, el movimiento de producción no cesa de goce para el capitalista. Por otra, el obrero es después lo mismo exactamente que antes: fuente personal de riqueza, privada de sus propios medios de realización. La repetición forma de continuo de producto del asalariado, en valor que absorbe su fuerza creadora

² MARX, Carlos. El Capital, editado por Gabriel Deville. p. 186

³ BRAVERMAN, Harry. Trabajo y capital monopolista, la degradación del trabajo en el siglo XX, p. 107-108.

en medios de producción que dominan al productor, en medios de subsistencia que sirven para sojuzgar al obrero.

El sistema de producción capitalista, pues, reproduce por sí mismo la separación entre el trabajador y las condiciones del trabajo".²

"Un rasgo distintivo del pensamiento de Taylor era su concepto de control, el cual llevó a un plano enteramente nuevo cuando afirmó como una necesidad absoluta para una adecuada administración la imposición al obrero de la manera precisa en que debe ser ejecutado el trabajo. La administración, insistió él, será tan solo un malentendido frustrante mientras que deje al obrero cualquier decisión respecto al trabajo".³

Estas teorías consideran el valor de la fuerza de trabajo como simple valor monetario, como herramientas de trabajo; las empresas orientadas por la concepción de estas teorías contrata al personal para desarrollar una determinada actividad contemplada dentro de un conjunto de actividades productivas que representan utilidad y beneficio al empleador para su competencia dentro del mercado; quien pretende contar para ello con los mejores productos y al menor precio, por tanto son muchas las empresas que

² MARX, Carlos. El Capital, resumido por Gabriel Deville. p. 186

³ BRAVERMAN, Harry. Trabajo y capital monopolista, la degradación del trabajo en el siglo XX. p. 107-108.

no invierten en el desarrollo integral del recurso humano, llevados por la concepción que esto es un gasto, no una inversión y otro gran número que se dedica a adiestrar al personal en una actividad específica (técnica o profesional), relacionada directamente con su cargo; lo que conlleva a que los empresarios se tropiecen con ciertos desafíos que impiden alcanzar la totalidad de los objetivos propuestos, estos desafíos son: poca calidad en los productos, poca eficiencia de los empleados, bajo rendimiento, bajo sentido de pertenencia, por tanto mucha inversión en la supervisión de los empleados entre otros tantos. Al respecto se señala:

"Reducir los gastos sin reducir la calidad o el servicio es posible, mediante una producción y ventas más eficientes y una planificación más cuidadosa.

Estos objetivos deseables pueden ser logrados gracias a una planeación y entrenamiento cuidadoso. Las personas capacitadas reducen los costos de supervisión, venden artículos con mayores márgenes de utilidad, realizan las ventas, reducen las ordenes, mantienen a un bajo nivel las pérdidas y en general ayudan al negocio a operar sobre una base más eficiente."⁴

La capacitación si bien representa una respuesta para algunas limitantes del desarrollo productivo de las empresas, también es considerada como un derecho para los empleados, como lo indica la ley

⁴ DICKSON, Franklin. El éxito de la administración de las empresas medianas y pequeñas. Editorial Diana. Mexico. 1974. p. 21. Anuario. Revista Honorario y Trabajo. ACRIP. 1991. p. 29-30.

En otras palabras, un empleado capacitado, es un empleado que trabaja en armonía, que se siente responsable con la empresa y con la labor que se le ha encomendado, contribuyendo a establecer conciliaciones entre el empleado y el empleador. La Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal habla de una paz laboral.

Las Relaciones Industriales y Personal (ACRIP), con la sugerencia de muchas de sus empresas afiliadas, señala que se pueden acumular las (2) "La paz laboral: es trabajando en su capacitación y en el desarrollo de su potencia así como proporcionándole el derecho a la promoción, que se acrecienta en el individuo el sentido de pertenencia a una organización y como se elimina de manera definitiva la ineficiencia que tantos males viene causándole a nuestras organizaciones."⁵

Mediadas la mayoría de las medianas empresas en Cartagena (50 a 200 empleados), están en la obligación de Contribuir a capacitar y desarrollar al personal es permitirle ser alguien dentro de una organización, darle valor como ser humano, explorando sus capacidades y proyectarlas dentro y fuera de la organización para conseguir un empleado con mayor criterio, autonomía y desenvolvimiento en su cargo; además que se le brinda la oportunidad de promoción a otros cargos.

La capacitación y el bienestar social como una respuesta para el desarrollo

La capacitación si bien representa una respuesta para algunas limitantes del desarrollo productivo de las empresas, también es considerada como un derecho para los empleados, como lo indica la ley.

⁵ ANGEL ARANGO Carlos Arturo. Revista Hombre y Trabajo. ACRIP. 1991. p., 29-30.

"Ley 50 de 1990: en las empresas con más de (50) trabajadores que laboren 48 horas a la semana estos tendrán derecho a que (2) horas de dicha jornada por cuenta del empleador se dediquen a actividades recreativas, culturales o de capacitación. Los alcances de la reglamentación hechos por la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal (ACRIP), con la sugerencia de muchas de sus empresas afiliadas, señala que se pueden acumular las (2) horas semanales por (1) semestre de acuerdo con la programación de la empresa con el fin de evitar el desmejoramiento de la actividad productiva."⁶

los procesos de desarrollo del recurso humano en las medianas empresas en
 Esto quiere decir que las empresas con más de (50) empleados, parámetros dentro de los cuales están contempladas la mayoría de las medianas empresas en Cartagena (50 a 200 empleados), están en la obligación de ofrecer a sus empleados tiempo y dinero en un espacio que contribuya a su desarrollo personal; ya sea a través de actividades recreativas o culturales y de capacitación.

proprietarios de las medianas empresas en Cartagena, de la necesidad de
 A pesar de ser considerado el desarrollo del recurso humano a través de la capacitación y el bienestar social como una respuesta para el desarrollo productivo y un derecho para el empleado, son pocas las medianas empresas en Cartagena que llevan a cabo el proceso de desarrollo del recurso humano.

que responda a las necesidades propias de la mediana empresa en
 Cartagena, en el ámbito de la validez dentro del contexto.

⁶ CONRADO OVALLE, Juan. Revista Hombre y Trabajo. ACRIP. Ante la reforma laboral. ACRIP. 1991. p. 9.

En cuanto a capacitación, algunas de estas solo imparten asistencia técnica a sus empleados y es que son muchos los factores que giran en torno a este proceso, ACRIP señalaba solo el desconocimiento de la actividad productiva, pero hay otros tantos de los cuales se ha hablado muy poco, que son los trabajos investigativos dirigidos a las medianas empresas en Cartagena y aún menos a la capacitación y el bienestar social en estas medianas empresas por lo cual no se ha presentado mucho avance teórico y práctico en torno a estas temáticas; de allí la importancia de dirigir proyectos investigativos que estudien los procesos de desarrollo del recurso humano en las medianas empresas en Cartagena; el concepto que se maneja de capacitación y bienestar social dentro de ellas, sus niveles y/o áreas, los factores contextuales y conceptuales que inciden en dicho proceso, la administración que se hace de la capacitación y el bienestar social, sus necesidades, vacíos y fortalezas para poder contribuir al desarrollo productivo de las medianas empresas en Cartagena, a través de una propuesta metodológica que permita sensibilizar a los gerentes y/o propietarios de las medianas empresas en Cartagena, de la necesidad de desarrollar profesional y personalmente al empleado asumiendo un concepto de desarrollo humano integral, que instrumentalice las políticas de bienestar social y capacitación, aprovechando todos los recursos que les ofrece su entorno como los gremios y entidades relacionadas con ellas. Una propuesta que responda a las necesidades propias de la mediana empresa en Cartagena, solo así tendrá validez dentro del contexto.

"No existiendo una frontera absoluta entre el empresario y su entorno, pues ambos son parte del otro, existe, sin embargo, un evidente divorcio entre ellos. Un divorcio, en general, moldeado por la ignorancia, la indiferencia y la desconfianza."

1. CONTEXTUALIZACION DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA

Para llevar a cabo el presente trabajo cuyo objeto de estudio es caracterizar como se entiende y maneja el aspecto social de la mediana empresa en Cartagena, es de vital importancia conocer el entorno en que se desenvuelve la M.E. y su incidencia en los procesos que se gestan a su interior; saber que es una M.E. y bajo que parámetros se define, donde se localiza en la ciudad de Cartagena, como se financia, cuales son los recursos con que cuenta, cual su posibilidad de inversión, y como se entiende el desarrollo en su recurso humano, que organismos la pueden apoyar en el aspecto social y la influencia que han tenido los procesos de modernización de tecnologías, en la capacitación y promoción del recurso humano que las compone; las relaciones internas, las condiciones laborales y las relaciones con el contexto que hasta el momento no se han establecido y, es que la M.E. tanto en Cartagena como en el resto de Colombia se ha mantenido un poco ajena al entorno en que se mueve.

¹ BERNAL B. Luis Alejandro; ARANCO F. Juan Ignacio. Colombia, pequeña empresa y entorno. Octubre 1990, p. 34.

"No existiendo una frontera absoluta entre el empresario y su entorno, pues ambos son parte del otro, existe, sin embargo, un evidente divorcio entre ellos.

Un divorcio, en general, moldeado por la ignorancia, la indiferencia y la desconfianza."⁷

Los pocos estudios adelantados sobre la mediana empresa en la ciudad de

Cartagena y los diferentes intereses que se mueven en torno a su desarrollo

Durante la caracterización llevada a cabo a partir las 31 M.E. en Cartagena;

industrial contribuye a diversificar un poco el concepto de mediana empresa

las muestras ajenas un poco al desarrollo económico, social y político que las

manejados por los diferentes gremios e instituciones relacionados con la

rodea; esto sumado al poco reconocimiento que se hace de ellas (situación

misma; se define teniendo en cuenta, sus activos, número de personal,

que mejora en estos momentos por las nuevas políticas que maneja el Estado)

patrimonio, grado de tecnología y en algunos casos su ubicación cuando se

y la poca integración que tiene la M.E. con su entorno, con las entidades,

trata sobre los grados de contaminación ambiental.

gremios e instituciones cuyas políticas están orientadas al fortalecimiento

industrial de la ciudad y por ende de la M.E.; situaciones que conllevan a que

Toda definición sobre mediana empresa, se apoya en un marco legal

las M.E. en Cartagena se conviertan en organismos autosuficientes, pero con

contemplado por la ley 78 de 1968 que señala:

una poca capacidad financiera y solidaria que contribuya a su desarrollo

económico y social.

"Para todos los efectos legales se entiende por pequeña o mediana industria,

toda persona natural o jurídica dedicada a la actividad manufacturera que

En el presente capítulo se plantean aspectos contextuales de la M.E. en

cumpla simultáneamente con las condiciones operativas que enseguida se

Cartagena y su incidencia en la capacitación y bienestar del recurso humano.

enuncian:

Que la planta de personal de la empresa no exceda de ciento noventa y nueve

trabajadores.

⁷ BERNAL B. Luis Alejandro; ARANGO F. Juan Ignacio. Colombia, pequeña empresa y entorno .
Octubre 1990. p., 34.



1.1 CLASIFICACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA

Este punto de vista es un poco contrario a lo que afirma el D.A.N.E. en el Censo Económico Nacional y Multisectorial de 1990, al menos en cuanto al tamaño ya que aquí se considera que oscila entre 50 a 99 empleados. Los pocos estudios adelantados sobre la mediana empresa en la ciudad de Cartagena y los diferentes intereses que se mueven en torno a su desarrollo industrial contribuye a diversificar un poco el concepto de mediana empresa. Sin embargo, la sola definición del concepto de MEDIANA EMPRESA como manejados por los diferentes gremios e instituciones relacionados con la unidad de análisis es de por sí objeto de imprecisiones dadas las diferentes criterios y discusiones asumidos por gremios, profesionales, particulares e instituciones, prueba de ello son los diferentes conceptos planteados además trata sobre los grados de contaminación ambiental.

Toda definición sobre mediana empresa, se apoya en un marco legal contemplado por la ley 78 de 1988 que señala:

activos no sobrepasan los \$35 000 000 (Boletín de la Corporación Financiera Popular, Síntesis No. 64-67, 1982).

"Para todos los efectos legales se entiende por pequeña o mediana industria, toda persona natural o jurídica dedicada a la actividad manufacturera que cumpla simultáneamente con las condiciones operativas que enseguida se enuncian: manufacturera cuyos activos totales no sobrepasan los \$60 000 000.

Que la planta de personal de la empresa no exceda de ciento noventa y nueve trabajadores.

* PUNTO S. Juan Alibado, BERNAL B. Luis Alejandro; Nueva legislación en pequeña y mediana industria. ACOPI, 1990, p. 13.

Que el total de sus activos no exceda de trescientos millones de pesos.¹⁸ aquellas cuyo patrimonio bruto es superior a \$500.000 e inferior a los \$2.500.000.

Este punto de vista es un poco contrario a lo que afirma el D.A.N.E. en el Censo Económico Nacional y Multisectorial de 1990, al menos en cuanto al tamaño ya que aquí se considera que oscila entre 50 a 99 empleados.

Sin embargo, la sola definición del concepto de MEDIANA EMPRESA como unidad de análisis es de por sí objeto de imprecisiones dados los diferentes criterios y discusiones asumidos por gremios, profesionales, particulares e instituciones, prueba de ello son los diferentes conceptos planteados además de los anteriores.

Pero en general al definir la mediana empresa, se coincide en nombrarla Corporación Financiera Popular: Mediana Empresa son aquellas cuyas activos no sobrepasan los \$35.000.000 (Boletín de la Corporación Financiera Popular. Síntesis No. 64-67. 1982).

Por lo anterior bien se podría definir la mediana empresa como:

Fondo Financiero Industrial: Medianas Empresas son todas aquellas empresas manufactureras cuyos activos totales no sobrepasan los \$60.000.000.

finés lucrativos que en su mayoría son destinados al mercado; ocupa un espacio intermedio estableciendo un equilibrio económico entre una minoría de unidades denominadas grandes empresas y por encima de una mayoría

¹⁸ PINTO S. Juan Alfredo, BERNAL B. Luis Alejandro; Nueva legislación en pequeña y mediana industria. ACOPL 1990. p. , 13.

Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero: Mediana Empresa es aquella cuyo patrimonio bruto es superior a \$500.000 e inferior a los \$2.500.000. Número de 50 a 200 empleados.

Banco Popular: Mediana Empresa es aquella que cuenta con menos de 100 trabajadores y posee activos totales entre \$500.000 y \$2.000.000. concepto de mediana empresa y que son tenidos en cuenta para el presente estudio al

Sena: Mediana Empresa la que posee entre 100 y 499 trabajadores. agena; ya que encierra un gran número de ellas y permite establecer una clasificación

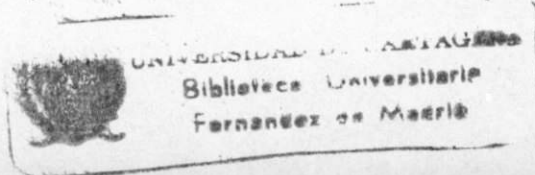
Acopi: Mediana Empresa es aquella que utiliza entre 100 hasta 200 trabajadores y posee activos brutos entre \$2.000.000 y \$5.000.000.

Pero en general al definir la mediana empresa, se coincide en nombrarla como una organización que ocupa un lugar intermedio en el desarrollo industrial y establece un equilibrio entre los diferentes sectores de la industria.

de relación como la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales

Por lo anterior bien se podría definir la mediana empresa como: bido a factores como el poco desarrollo de este sector empresarial en la ciudad; si es muy

Una organización productora y/o comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos que en su mayoría son destinados al mercado; ocupa un espacio intermedio estableciendo un equilibrio económico entre una minoría de unidades denominadas grandes empresas y por encima de una mayoría integrada por las pequeñas empresas; es así como sus actividades poseen



una mediana y determinada regularidad, estabilidad, escala de operación considerada; cuyos activos oscilan entre 100 y 300 millones y con un número de 50 a 200 empleados.

Son los aspectos que frecuentemente se utilizan para definir el concepto de mediana empresa y que son tenidos en cuenta para el presente estudio al hacer la clasificación de la mediana empresa en la ciudad de Cartagena; ya que encierra un gran número de ellas y permite establecer una clasificación teniendo en cuenta el número de personal, factor importante para el desarrollo de la misma.

Los parámetros antes mencionados que definen la mediana empresa son manejados de una forma flexible para la clasificación de la misma en la ciudad de Cartagena hecha por los gremios e instituciones que mantienen algún tipo de relación como la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI), Cámara de Comercio de Cartagena, SENA, etc.; debido a factores como: el poco desarrollo de este sector empresarial en la ciudad; si es muy estricto el número de medianas empresas sería limitado para la caracterización ya que se deja de lado un gran número de éstas, inscritas y consideradas como tales por los gremios e instituciones ya mencionados; clasificación que se puede observar en las tablas 1 y 2.

Donde se contempla un número total de 69 medianas empresas en la ciudad de Cartagena en un orden de menor a mayor número de empleados; la tabla 1 haciendo relación a las empresas que estrictamente llenan los requisitos propuestos para su definición la cual contiene un número de 21 empresas. La tabla 2 conformada por 31 empresas seleccionadas y consideradas como ME, aunque algunas no llenan estrictamente todos los requisitos.

Dentro de esta clasificación se ha tenido en cuenta el Centro de Convenciones; empresa que tiene un carácter especial pues posee 42 empleados, depende del ministerio comercio exterior, directamente de la firma Corpocentro y esta adscrito a la Cámara de Comercio de Bogotá y no a la de Cartagena, a pesar de tener asiento en la ciudad y de ocupar un lugar destacado en el ramo de los servicios que presta en la misma.

EMPRESA	# EMPLEA	TOTAL ACT. ECON.	ACT. ECON. EMPRESAS	ACT. ECON. PERSONAL
RES. ARABE INTERNA	26	135.165.000	135.165.000	135.165.000
CONSULTEC	40	226.975.000	226.975.000	226.975.000
CONGELADOS FARAN	45	135.355.000	135.355.000	135.355.000
ELEC. MEY MODERNA	47	137.225.000	137.225.000	137.225.000
HOTELES Y TURISMO LTDA	50	156.545.000	156.545.000	156.545.000
INDUSTRIAS FERVIL LTDA	50	117.900.000	117.900.000	117.900.000
S.C. INGENIERIA CIVIL LTDA	50	260.435.000	260.435.000	260.435.000
SUP. Y DROG. OLIMPICA	84	195.270.000	195.270.000	195.270.000
BIJUTERIAS DEL CARIBE	86	208.545.000	208.545.000	208.545.000
LADRIERA LA CLAY LTDA	70	244.545.000	244.545.000	244.545.000
BIMBO	80	145.970.000	145.970.000	145.970.000
DISCOS CARTAGENA	81	276.444.000	276.444.000	276.444.000
MONTACAR LTDA	85	279.854.000	279.854.000	279.854.000
ALM. COMISARIATO VIVERO	90	190.512.000	190.512.000	190.512.000
COMIPE	100	112.559.500	112.559.500	112.559.500
CEN. MED. CLINICA VARGAS	114	206.420.000	206.420.000	206.420.000
INMACOL LTDA	120	272.071.000	272.071.000	272.071.000
COMCOL	125	286.502.100	286.502.100	286.502.100
PRODUBAG LTDA	217	126.876.400	126.876.400	126.876.400
RA-DEL ESPINOSA Y CIA LDA	233	246.638.600	246.638.600	246.638.600
CONSUPERSONAL LTDA	715	208.433.000	208.433.000	208.433.000

Los datos de las 21 ME. han sido actualizados por el Departamento de Estadística de la Cámara de Comercio - ACCOPI

TABLA 1
 CLASIFICACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA, 1994
 SEGÚN ACTIVOS - 100.000.000 A 300.000.000
 PERSONAL 50 A 200 EMPLEADOS

EMPRESA	# EMPLEA	TOTAL ACTIVOS	ACT. ECON.	F. ORGANIZ	AÑO FUND.	UBICA CION
RES. ARABE INTERNAL	25	138.673.693	SERVICIO	PRIVADA	65	B/GRANDE
CONSULTEC	40	229.057.853	COMERCIO-SERVICIO	PRIVADA	92	B/GRANDE
CONGELADOS FARAH	45	138.673.693	PRODUCCION	PRIVADA	84	B/GRANDE
ELEC. MET. MODERNA	47	137.772.482	COMERCIAL	PRIVADA	87	CENTRO
HOTELES Y TURISMO LTDA	50	166.989.146	SERVICIO	PRIVADA	78	B/GRANDE
INDUSTRIAS FERVIL LTDA	50	117.520.417	INDUSTRIAL	PRIVADA	88	BOSQUE
B.C INGENIERIA CIVIL LTDA	60	260.964.360	SERVICIO	PRIVADA	87	CENTRO
SUP. Y DROG. OLIMPICA	64	185.342.000	COMERCIAL	PRIVADA		CENTRO
MUEBLES DEL CARIBE	66	266.794.509	INDUSTRIAL	PRIVADA	74	MANGA
LADRILLERA LA CLAY LTDA	70	244.384.195	IND.	PRIVADA	88	MAMONAL
BIMBO	80	145.587.053	COMERCIO	PRIVADA	81	CENTRO
DISCOS CARTAGENA	81	276.441.498	COMERCIO	PRIVADA	76	CENTRO, BOCA GRANDE, BAZURTO, STA. LUCIA, POZON (TERMINAL), NUEVO BOSQUE, BARRIO CHINO, LOS EJECUTIVOS
MONTACAR LTDA	85	279.654.000	SERVICIO	PRIVADA	79	MANGA
ALM. COMISARIATO VIVERO	90	190.512.000	COMERCIO	PRIVADA	69	CENTRO
COVIPE	100	112.588.534	SERVICIO	PRIVADA	83	CENTRO
CEN. MED. CLINICA VARGAS	114	296.486.000	SERVICIO	PRIVADA	40	TORICES
INMACOL LTDA	120	272.071.932	INDUSTRIAL	PRIVADA	71	MANGA, TURBACO
COINCOL	125	296.502.138	INDUSTRIAL	PRIVADA	89	TURBACO
PRODUBAG LTDA	217	126.673.462	INDUSTRIAL	PRIVADA	88	ALBORNOZ (CARR. MAMONAL)
RAFAEL ESPINOSA Y G. CIA Ltda	233	246.808.610	SERVICIO	PRIVADA	93	B/GRANDE, CENTRO, CRESPO
CONSUPERSONAL LTDA	715	208.483.000	SERVICIO	PRIVADA	86	P DE POPA

Los datos de las 21 M.E. han sido actualizados por las investigadoras
 Fuente: Cámara de Comercio - ACOPI




TABLA 2
MUESTRA DE MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA SELECCIONADA PARA LA INVESTIGACION
1994

EMPRESA	# EMPLEA.	TOTAL ACTIVOS	ACT. ECON.	F. ORGANIZ.	AÑO FUND.	UBICA CION
RESTAURANTE ARABE INTERNAC.	25	138.673.693	SERVICIO	PRIVADO	65	BOCAGRANDE
CONSULTEC	40	229.057.853	COMER-SER	PRIVADO	92	BOCAGRANDE
QUIMICOSTA LTDA.	11	173.897.000	IND-COM	PRIVADO	81	BOSQUE
CONGELADOS FARAH	45	138.673.693	INDUSTRIA	PRIVADO	84	BOCAGRANDE
ELECTROMESTICOS METALICAS MODERNAS	47	137.772.482	COMERCIO	PRIVADO	87	CENTRO
INDUSTRIAS FERVIL LTDA.	50	117.520.417	INDUSTRIA	PRIVADO	88	BOSQUE
BIMBO	80	145.587.053	COMERCIO	PRIVADA	81	CENTRO
EDITORIA BOLIVAR	14	21.623.144	INDUSTRIA	PRIVADA	45	CENTRO
AMAURY PUELLO Y CIA LTDA	15	182.129.207	COM-SER	PRIVADA	66	ALPES
DISCOS CARTAGENA	81	276.441.498	COMERCIO	PRIVADA	76	CENTRO, BOCAGRANDE,
RAFAEL ESPINOSA G & CIA LTDA.	233	348.808.810	SERVICIO	PRIVADA	83	BAZURTO, SANTA LUCIA, POZON
CONSUPERSONAL LTDA	715	208.483.000	SERVICIO	PRIVADA	86	(TERMINAL), NUEVO BOSQUE, BARRIO CHINO, LOS EJECUTIVOS, MANGA
Los datos de las 31 M.E. estudiadas han sido actualizados por las investigadoras						
TALLER RODIAZ LTDA.	15	82.335.000	SERVICIO	PRIVADA	81	B.VISTA
MONTACAR	85	279.654.00	SERVICIO	PRIVADA	79	MANGA
ALMACENES COMISARIATO VIVERO	90	190.512.000	COMERCIO	PRIVADA	69	CENTRO
FERROCEM S.A.	20	312.197.754	SERVICIO	PRIVADA	90	ALBORNOZ
RECSA	20	270.102.818	SERVICIO	PRIVADA	90	MAMONAL
IND. GRAFICAS KORAL	21	61.272.486	INDUSTRIAL	PRIVADA	91	BOSQUE
LABORATORIOS LABEC LTDA	23	118.167.818	INDUSTRIAL	PRIVADA	54	P.POPA

INMACOL LTDA.	120	272.071.932	INDUSTRIA	PRIVADA	71	MANGA, TURBACO
FERRETERIA IND. CARIBE	26	141.335.573	COMERCIO	PRIVADA	72	PIE DE LA POPA
TALLER DEL CASA EMOBINADOR	32	73.783.008	SERVICIO	PRIVADA	70	BOSQUE
JOHN MEJIA & CIA	35	827.503.202	INDUSTRIA	PRIVADA	82	P. POPA
IMEC LTDA.	35	168.111.889	INDUSTRIA	PRIVADA	81	BOSQUE
N. MARTINEZ & CIA LTDA.	36	176.633.435	IND - SERV.	PRIVADA	35	TERNERA
LABORATORIO GERCO LTDA.	40	1.461.055	INDUSTRIA	PRIVADA	50	MAMONAL
CENTRO DE CONVENCIONES	42	716.533.863,2 3	SERVICIO	MIXTA	82	CENTRO
COPICOPIAS	43	364.000.000	SERVICIO	PRIVADA	82	CENTRO, BOSQUE, MANGA, BOCAGRANDE
GUARDIA LTDA	80	70.979.169	SERVICIO	PRIVADA	90	A.P.DE HEREDIA
CORP. PLAST. S.A.	73	1.579.824.179	INDUSTRIA	PRIVADA	78	BOSQUE
DISTRICANDELARIA LTDA.	170	1.982.467.795	COM - SERV	PRIVADA	79	A.P.DE HEREDIA
PRODUBAG LTDA.	217	126.673.462	INDUSTRIA	PRIVADA	88	ALBORNOZ (CRA. MAMONAL)
RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. LTDA.	233	246.808.610	SERVICIO	PRIVADA	93	BOCAGRANDE, CENTRO Y CRESPO
CONSPERSONAL LTDA.	715	208.483.000	SERVICIO	PRIVADA	86	PIE DE LA POPA

Los datos de las 31 M.E. estudiadas han sido actualizados por las investigadoras
Fuente: Cámara de Comercio - ACOPI

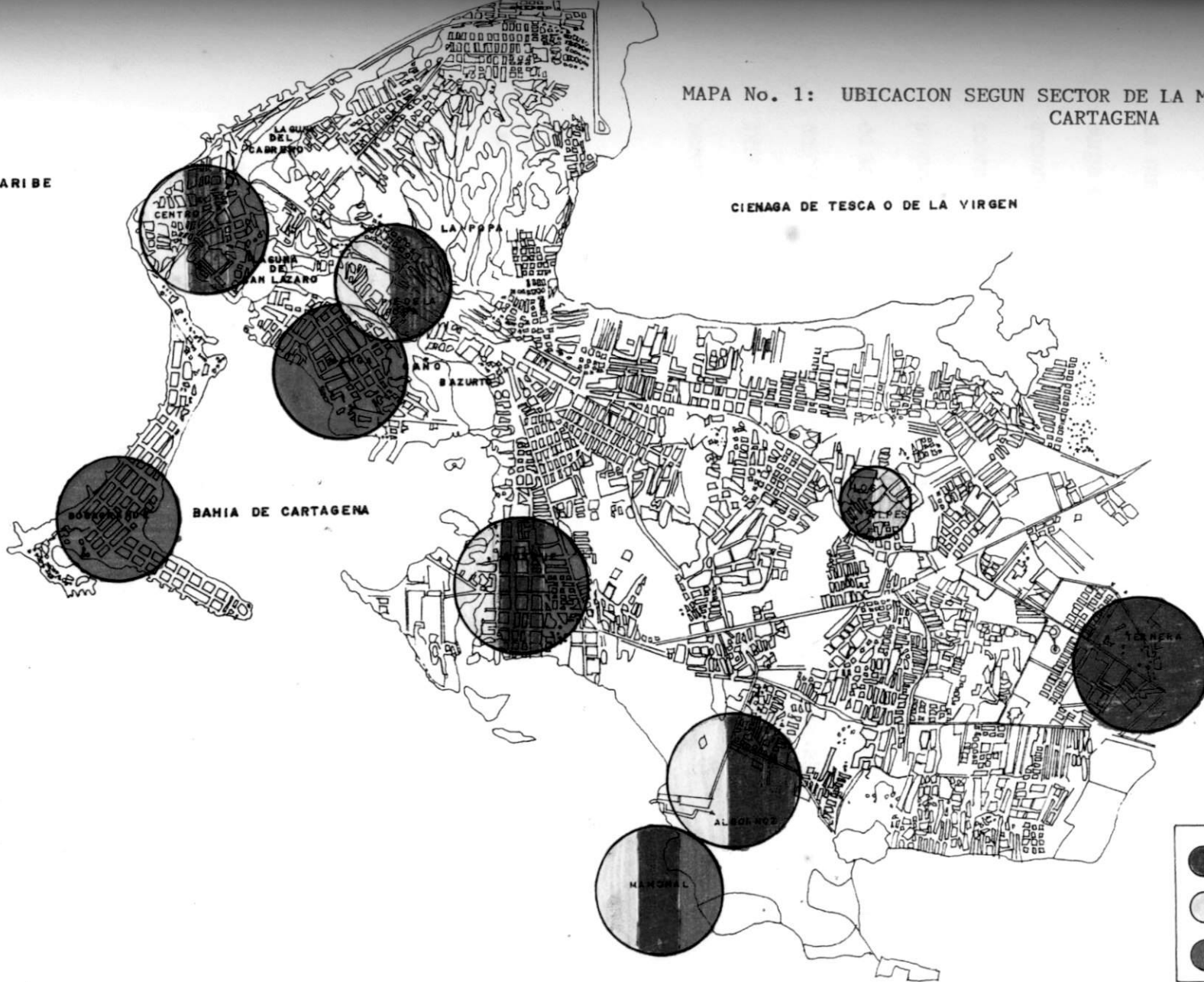
CONVENCIONES

-  ACTIVIDAD INDUSTRIAL
-  ACTIVIDAD CUENCIAL
-  ACTIVIDAD DE SERVICIO

MAPA No. 1: UBICACION SEGUN SECTOR DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA

MAR CARIBE

CIENAGA DE TESCA O DE LA VIRGEN



BAHIA DE CARTAGENA

CONVENCIONES

- ACTIVIDAD INDUSTRIAL
- ACTIVIDAD COMERCIAL
- ◐ ACTIVIDAD DE SERVICIO

1.2 GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA

La mediana empresa en Cartagena de acuerdo a la información obtenida, surge en un 33% durante el período 1984 - 1993, dato que se resalta como importante dentro del análisis, pues permite sustentar que en este período cobra fuerza la organización de grupos económicos que se aventuran a proponer nuevos espacios dentro de las actividades comerciales industriales y de servicio en la ciudad; como respuesta a un proceso global planteado a partir del desarrollo de las políticas económicas y sociales nacionales e internacionales, destacándose más ampliamente empresas en el sector de servicio, comercio-servicio e industria-comercio. (Ver tabla 3).

Sin embargo no puede desconocerse que desde los años 60 se encuentra la mediana empresa, haciendo sus propias manifestaciones en la ciudad (29%).

No se puede plantear que la mediana empresa está en su totalidad ubicada dentro de un sólo sector económico sino que un alto porcentaje de esta responde a dos actividades económicas como: comercio-servicio, industria-servicio, industria-comercio; aunque es importante anotar que un número considerable de estos está ubicada en la actividad económica servicio, siguiéndole en importancia la actividad comercial y posteriormente industria.

Es posible pensar a partir de esta realidad que en Cartagena el desarrollo económico se ha planteado a partir de la vocación y manejo mercantilista que ha primado en el desarrollo económico de la ciudad, esto conlleva a ubicar al sector servicio como el mayor empleador en la ciudad, estando la planta de personal en un 80% oscilando entre 1 - 60 empleados en términos generales pero, observando que el 35% de la muestra seleccionada tiene entre 21 - 40 empleados y que el 84% emplea entre 1 a 80 personas. En este aspecto cabe señalar que la mediana empresa, tiene algunos casos de empresa que manejan un alto promedio de empleados temporales, por ejemplo: Produbag (210 empleados), Montacar (80), Inmacol (60 empleados), Districandelaria (15 empleados) y Consupersonal que por ser una empresa que ofrece servicio de empleo temporal maneja un volumen de 700 empleados temporales (ver tabla 4).

La mediana empresa tiene como principal fuente de financiación el aporte familiar 31% y el aporte de socios 26% del total de la muestra seleccionada, en orden de importancia le siguen el patrimonio personal (21%) y los préstamos bancarios (16%) (ver tabla 5).

Continua mostrándose servicio como el sector donde en más alta proporción se invierte, le sigue la combinación industria - comercio.

En la mediana empresa por lo regular se esta manejando un tipo de contratación laboral indefinido, 72% de la muestra; sin embargo en su orden se presentan las siguientes clases: a un año (12%) definido por la administración (9%), por finalización de obras (3%) y también aparece que se contrata el personal por 11 meses (3%). (Ver tabla 6)

Como es sabido si la mediana empresa tiene su fuente de financiación en el aporte familiar es más que obvio pensar en que los presupuestos van a elaborarse teniendo en cuenta que se deben evitar el mayor número posible de obligaciones laborales que se contraen con los empleados y es así como aparece que aunque la mediana empresa, es una fuente de empleo, no siempre esto significa que es el mejor empleador, por cuanto está en una situación que le impide ofrecerle todas las garantías laborales que puede tener un empleado de la gran empresa, sus índices de solvencia no siempre son a favor tampoco de ellos mismo; esto representa a su vez un gasto social alto, porque es el gobierno a través de sus sistemas de seguridad social, quien debe asumir esta carga legal sin dejar de lado que aun muchos de estos empleados no tiene un estilo de vida organizado que les permita acceder a los sistemas de seguridad social desde su iniciativa, haciendo sus propios aportes; lo cual redundaría en beneficio de la población más desfavorecida.

¹ TURBAY Ayala, Julio Cesar. *Discurso de Clausura del XXIII Congreso de Acopi*. Bogotá, 21 de octubre, 1978, p. 2 - 11.

Podría anotarse que la mediana empresa recién instalada, aún no ha alcanzado el nivel de producción que le permita beneficiarse de ciertas economías de escala esperada para mayores niveles de producción, lo cual se hace vulnerable a diversos aspectos que pueden afectarle negativamente, de tal forma que la empuje a su desaparición, como en efecto ha ocurrido con algunas de ellas, lo cual se constata al actualizar los datos de la Cámara de Comercio y Acopi. gremial, este aspecto debe tenerse en cuenta ya que podría llegar a aumentarse el porcentaje y posiblemente se estaría frente a una En Cartagena de Indias, realmente aparece una mediana empresa como respuesta a necesidades del contexto pero la dinámica socio - económica de la ciudad debe volcarse en apoyo a esta, por cuanto es claro que el impulso a la industria menor, "conjuga el propósito de democratizar la propiedad, aumentar el empleo y llevar al consumidor adecuados bienes y servicios, sin que ello se oponga, sino por el contrario lo suponga a la vigorización de la industria medular"⁹.

En cuanto a la vinculación a gremios la mediana empresa en Cartagena está en un alto porcentaje vinculada a Acopi (Asociación Colombiana Popular de Industriales) 29%; en orden descendente le sigue la Cámara de Comercio 24% y a Fenalco 17%; es importante destacar este hecho, porque realmente se

⁹ TURBAY Ayala, Julio Cesar. Discurso de Clausura del XXIII Congreso de Acopi. Ibagué, 21 de octubre. 1978. p. 2 - 11

requiere que este tipo de empresas tengan la posibilidad de asociarse, agremiarse, en fin organizarse como grupo que hace parte importante del engranaje y la dinámica del desarrollo económico y social de la ciudad. (Ver

tabla 7)

Sin embargo de la muestra seleccionada para el estudio, el 5% no tiene ningún tipo de vinculación gremial, este aspecto debe tenerse en cuenta ya que podría llegar a aumentarse el porcentaje y posiblemente se estaría frente a una manifestación de deficiencia, en la promoción, divulgación de la presencia viva que deben tener estos gremios; los cuales deben ampliar su perspectiva de manera que les permita una visión integral de la estrategia adecuada, no solo para que las empresas asociadas subsistan en el mercado, sino para que sean realmente unos gremios con un papel determinante, protagónico, en la consolidación de la agremiación y en beneficio directo de la mediana empresa.

AÑO DE INSTALACIÓN	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIOS		TOTAL
	NO	%	NO	%	NO	%	
1934 - 1943	-	-	2	100	-	-	2
1944 - 1953	-	-	-	-	-	-	-
1954 - 1963	-	-	1	100	-	-	1
1964 - 1973	3	50	-	-	-	-	3
1974 - 1983	2	33	1	100	-	-	3
1984 - 1993	1	17	1	100	-	-	2
TOTAL	6	100	5	100	1	100	12

FUENTE: Datos recolectados por las Investigaciones Sociales - Universidad de Medellín

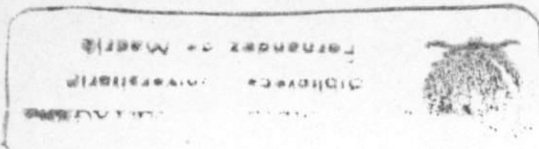


TABLA 3

ACTIVIDAD ECONÓMICA Y AÑO DE INSTALACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA 1994

AÑO DE INSTALACIÓN	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO- SERVICIO		INDUSTRIA- SERVICIO		INDUSTRIA- COMERCIO		NO	%
21 - 40	2	10	2	40	2	20	2	50	1	100	2	33	5	25
41 - 60	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
1934 - 1943	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	17	1	3
1944 - 1953	-	-	2	40	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6
1954 - 1963	-	-	1	20	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3
1964 - 1973	3	50	-	-	1	11	2	50	-	-	2	33	8	26
1974 - 1983	2	33	1	20	3	33	1	25	1	100	1	17	9	29
1984 - 1993	1	17	1	20	5	56	1	25	-	-	2	23	10	33
TOTAL	6	100	5	100	9	100	4	100	1	100	6	100	31	100

temporales: Produbag 210
 FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - noviembre 1994.

Consupersonal 700 * (empresa de empleo temporal)
 Inmacol 60
 Dietricandalaria 125

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - noviembre 1994.

34591

ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA MEDIANA EMPRESA Y EL NUMERO DE EMPLEADOS EN CARTAGENA 1994

NUMERO DE EMPLEADOS	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO-SERVICIO		INDUSTRIA-SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO			
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
1 - 20	-	-	1	20	4	40	1	25	-	-	2	33	8	26
21 - 40	2	40	2	40	2	20	2	50	1	100	2	33	11	35
41 - 60	1	20	1	20	2	20	1	25	-	-	2	33	7	23
61 - 80	-	-	-	-	1	10	-	-	-	-	-	-	1	3
81 - 100	2	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6
101 - 120	-	-	1	20	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3
221 - 240	-	-	-	-	1	10	-	-	-	-	-	-	1	3
TOTAL	5	100	5	100	10	100	4	100	1	100	6	100	31	100

* Empleados temporales:	Produbag	210													
	Montacar	80													
	Consupersonal	700													
	Inmacol	60													
	Districandelaria	125													
TOTAL															

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - noviembre 1994.

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - noviembre 1994.

ACTIVIDAD ECONOMICA Y FUENTE DE FINANCIACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA 1994

CLASE FUENTE DE FINANCIACIÓN	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO- SERVICIO		INDUSTRIA- SERVICIO		INDUSTRIA- COMERCIO			
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
Patrimonio Familiar	3	60	2	28	2	16	3	60	-	-	2	29	12	31
Patrimonio Personal	-	-	-	-	5	38	-	-	1	100	2	29	8	21
Aportes de socios	2	40	3	43	2	15	1	20	-	-	2	28	10	26
Aportes de grandes empresas	-	-	-	-	1	8	-	-	-	-	-	-	1	3
Subsidio del Estado	-	-	-	-	1	8	-	-	-	-	-	-	1	3
Préstamos Bancarios	-	-	2	29	2	15	1	20	-	-	1	14	6	16
TOTAL	5	100	7	100	13	100	5	100	1	100	7	100	38	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - noviembre 1994.

TABLA 6
CLASE DE CONTRATO EN LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1994

CLASE	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO-SERVICIO		INDUSTRIA-SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO			
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
A 11 meses							1	20					1	3
A un año		15	1	20	2	18	2	20	2	28	1	14	4	12
Por terminación de obras		23	4	45	1	9	2	20	2	29	3	43	1	3
Definido en administración							1	20			1	12.5	2	6
Indefinido	4	100	4	80	7	64	3	60	1	100	5	72	24	72
TOTAL	4	100	5	100	11	100	5	100	1	100	7	100	33	100
Andevip					1	8							1	2
Fondo Mixto de Promoción turística													1	2
Fedipetróleo							1	10					1	1
Andigraf											1	14	1	1
Andi	1	8	1	11	1	5					1	14	4	5
Acip					1	5							1	1
Ninguna	1	8			1	5					1	14	3	5
TOTAL	13	100	8	100	15	100	10	100	7	100	7	100	63	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - noviembre 1994.

ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA MEDIANA EMPRESA Y LOS GREMIOS A LOS CUALES SE VINCULA EN CARTAGENA
 TABLA 7
 1994

VINCULACIÓN A GREMIOS	ACTIVIDAD														TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO-SERVICIO		INDUSTRIA-SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO		NO	%		
Cámara de Comercio	2	15	3	33	5	28	2	20	2	29	1	15	15	24		
Acopi	3	23	4	45	4	22	2	20	2	29	3	43	18	29		
Cámara de Comercio Colombiano-americana	-	-	-	-	-	-	1	10	2	28	-	-	3	5		
Fenalco	4	31	-	-	3	17	3	30	1	14	-	-	11	17		
Camacol	2	15	-	-	1	6	-	-	-	-	-	-	3	5		
Acodres	-	-	-	-	-	-	1	10	-	-	-	-	1	2		
Andevip	-	-	-	-	1	6	-	-	-	-	-	-	1	2		
Fondo Mixto de Promoción turística	-	-	-	-	1	6	-	-	-	-	-	-	1	2		
Fedipetróleo	-	-	-	-	-	-	1	10	-	-	-	-	1	1		
Andigraf	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	14	1	1		
Andi	1	8	1	11	1	5	-	-	-	-	1	14	4	6		
Acrip	-	-	-	-	1	5	-	-	-	-	-	-	1	1		
Ninguna	1	8	-	-	1	5	-	-	-	-	1	14	3	5		
TOTAL.	13	100	8	100	18	100	10	100	7	100	7	100	63	100		

FUENTE: Datos recolectados por las Investigadoras. Septiembre - noviembre 1994.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA 1994

En la mayoría de las medianas empresas de la muestra consultada en Cartagena, no se encontró un organigrama oficialmente acabado para la orientación sobre la estructura jerárquica en ellas; en algunos casos (23 empresas) fue necesario elaborarlos a partir de lo que planteaban oralmente los funcionarios entrevistados; pero en toda esta información se pudo apreciar que en la mediana empresa cartagenera hay un estilo piramidal tradicional destacándose que está fuertemente influenciada esta situación por la fuente de financiación que tienen estas empresas, haciendo una aproximación a este estilo piramidal podría sentarse como en la base de esta pirámide aparecen los obreros, mensajeros, operarios, ayudantes (mecánicos), conductores, vigilantes, aseadores, cobradores. Siguen en la escala en orden ascendente: los técnicos, mecánicos, auxiliares, secretarias, vendedores, almacenistas, cajeros; avanzando se encuentran los supervisores, jefes de departamentos, contadores, administradores, superintendentes, tesoreros; y en la parte superior o cúspides se encuentran los subgerentes, gerentes, juntas directivas y dueños de empresas.

En esta estructura, cabe resaltar como estas empresas han ido asimilando el carácter colectivo de dirección de la empresa; repartiéndose cada vez menos

en departamentos o servicios especializados según lo señala J. A. Shumpeter¹⁰.

Sin embargo no se puede desconocer que en la mediana empresa, la dirección juega un papel valiosísimo en el sentido que aquí aparece el mediano empresario como el dueño que le importa mucho lo que tiene que ver con su empresa ya que en ella su capital ha sido invertido y tiene que luchar frente a cualquier amenaza interna y/o externa que se presente, ya que su patrimonio es el que está en juego.

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994.

"El principal responsable de la gestión administrativa es la gerencia y en este contexto también de la gestión de las personas dentro de ella. Pues el manejo de las personas debe responder a un enfoque filosófico y estratégico de consecución de integración, motivación y desarrollo de las personas dentro de la organización para lograr el éxito de la misma"¹¹.

La Gerencia de la mediana empresa la constituyen sus dueños, y es evidente que él es quien decide la capacitación de sus empleados, el salario, sanciones, despidos, etc.; en fin toda decisión que requiera en la empresa.

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994.

¹⁰ FISCHER Rossi, Konrad. Diccionario Empresa Limusa. México 1992 p. 84.

¹¹ CORTISSOZ Cabrera, Esther. Administración del Recurso Humano en las organizaciones. Ponencia presentada en el 8° Congreso Nacional de Trabajo Social. Barranquilla, Agosto 1994. p 149

TABLA 8

TIPOS DE JERARQUÍA PRESENTES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE
INDUSTRIA EN CARTAGENA 1994

TIPOS
Junta directiva, gerentes, jefes de departamentos, contador, secretaria,
Superintendentes, jefes de departamentos, administrador, supervisor, despachador, técnicos, auxiliar
Superintendente, gerente, contador, jefes de departamento, supervisor, secretaria, técnicos, almacenista, mecánico, mensajero, conductor
Gerente, jefes de departamento, supervisores, auxiliar, almacenista, secretaria, operario, ayudantes
Gerente, subgerente, jefes de departamento, contador, producción, vendedores, secretaria, obreros, mensajero

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre
1994

TABLA 9

TIPOS DE JERARQUÍA PRESENTES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE
SERVICIO EN CARTAGENA 1994.

TIPOS
Junta directiva, gerente, jefes de departamento, supervisor, técnicos, secretaria, vendedores, cobranzas, operadores
Superintendente, gerente, contador, supervisor, técnicos, ayudante, conductor
Gerentes, jefes de departamentos, supervisor, secretaria, técnicos, almacenista, operarios, mensajero, conductor, vigilancia, ayudante.
Gerente, jefe, vendedores, auxiliar

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre
1994

TABLA 10

TIPOS DE JERARQUÍA PRESENTES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE COMERCIO EN CARTAGENA 1994

TIPOS
Junta directiva, gerentes, jefes de departamentos, contador, secretaria, técnicos, vendedor, almacenista, aseo
Gerente, subgerente, contador, tesorero, vendedores, cobrador, secretaria, auxiliar, cajera, técnicos, vigilantes, aseadoras
Gerente, jefes de departamentos, contador, auxilia
Gerente, administrador, jefes de departamentos, técnicos, cobranzas, secretaria, operarios

2.1 DINÁMICA INTERNA

FUENTE: Datos recolectados por las Investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

Los mecanismos de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia en la mediana empresa son en su orden (de acuerdo a la muestra seleccionada) las reuniones por áreas de todo el personal 40%, reunión con el individuo que se requiera de acuerdo a la situación 23%, las carteleras en puntos estratégicamente visibles 20%; los memorandos y los boletines informativos (17%)

La frecuencia de estos varía de acuerdo al tipo de empresa y a las situaciones que se manejan, es así como pueden darse cuando se hace estrictamente necesario o cada 3 días; cuando hay novedades y festejos, cambios en algún aspecto; mensual o quincenalmente (Tabla 11)

Cabe señalar que las medianas empresas deben imperativamente manejar de manera coordinada e integrada la información interna y externa sobre sí misma y sobre su entorno para que sean oportunos en el manejo de la información para la toma de mejores decisiones; favoreciendo el clima laboral, la calidad y

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS CONDICIONES SOCIO - LABORALES DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA 1994.

En éste sentido se identificó a partir de la muestra que en las medianas empresa, las relaciones de cooperación son favorables en un 75% (Tabla 12);

2.1 DINÁMICA INTERNA

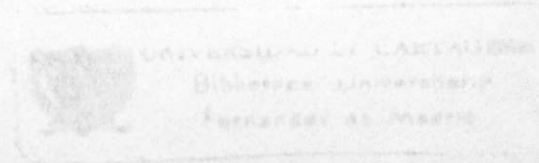
Los servicios, seguido de industria - comercio, donde se establecen relaciones sólidas que permiten una cooperación constante; aun

Los mecanismos de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia en la mediana empresa son en su orden (de acuerdo a lo muestra seleccionada) las reuniones por áreas de todo el personal 40%, reunión con el individuo que se requiera de acuerdo a la situación 23%, las carteleras en puntos estratégicamente visibles 20%; los memorandos y los boletines informativos (17%).

Además cuando se interrogó sobre las relaciones conflictuales el 65% aseguró que solo en pocas ocasiones este

La frecuencia de estos varía de acuerdo al tipo de empresa y a las situaciones que se manejan, es así como pueden darse cuando se hace estrictamente necesario, o cada 8 días, cuando hay novedades y festejos, cambios en algún aspecto; mensual o quincenalmente (Tabla 11).

los propios empleados.



Cabe señalar que las mediana empresas deben imperativamente manejar de manera coordinada e integrada la información interna y externa sobre si misma y sobre su entorno para que sean oportunos en el manejo de la información para la toma de mejores decisiones; favoreciendo el clima laboral, la calidad y los índices de productividad.

En éste sentido se identificó a partir de la muestra que en las mediana empresa, las relaciones de cooperación son favorables en un 75% (Tabla 12); destacándose el sector de los servicios, seguido de industria - comercio, donde se establecen relaciones sólidas que permiten una cooperación constante; aun cuando, el trabajo esta asignado individualmente (tareas individualizadas) pero si se requiere de acuerdo a la situación se coopera; lo cual corrobora el 58% de la muestra que asegura que no se da en sus empresa la competencia desleal (Tabla 13), y es así como en algunas medianas empresas 13%, se fomenta a través de bonificaciones con el fin de mejorar la producción y el desempeño de los empleados. Además cuando se Interrogó sobre las relaciones conflictuales, el 68% aseguró que solo en pocas ocasiones este puede aparecer en la mediana empresa (Tabla 14).

Al parecer, éste es un aspecto ventajoso que muestra la mediana empresa como fortaleza y como oportunidad de desarrollo para si y para provecho de los propios empleados.



TABLA 11
MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y FRECUENCIA DE SU UTILIZACIÓN EN LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA
1994.

RELACIONES DE MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	FRECUECIA																							
	DIARIA		CADA 8 DAIS		CADA 15 DAIS		CADA 18 DAIS		MEN SUAL		CADA 2 MESES		SEMESTRAL		CUANDO ES NECESARIO		CUANDO HAY FESTEJOS NOVEDADES		CUANDO HAY CAMBIOS		NO DEFINIDO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
PERSONALIZADA INDIVIDUAL	2	23	3	27	1	20	-	-	1	17	-	-	-	-	4	27	2	29	1	10	3	33	17	23
REUNIONES	3	33	3	27	3	60	1	100	3	49	1	100	1	100	6	40	2	29	3	30	4	45	30	40
BOLETÍN INFORMATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	13	-	-	2	20	-	-	4	5
CARTELERAS	3	33	5	46	1	20	-	-	1	17	-	-	-	-	2	13	1	13	2	20	-	-	15	20
MEMORÁNDUM	1	11	-	-	-	-	-	-	1	17	-	-	-	-	1	7	2	29	2	20	2	22	9	12
TOTAL	9	100	11	100	5	100	1	100	6	100	1	100	1	100	15	100	7	100	10	100	9	1100	75	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

RELACIONES DE COOPERACIÓN EN LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA 1994

RELACIONES DE COOPERACIÓN	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO		INDUSTRIA		INDUSTRIA			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
TRABAJO INDIVIDUAL SE COOPERA CUANDO ES NECESARIO	1	25	1	20			1	25			1	16,5	4	13
TRABAJO EN EQUIPO (UNIÓN, SOLIDARIDAD)	1	25			4	37	2	50	1	100	1	16,5	9	29
EMPLEADOS COOPERAN EN LO QUE SE LES PIDE					2	18					1	16,5	3	10
COOPERACIÓN CONSTANTE	2	50	3	60	3	27	1	25			2	34	11	36
SE DA ENTRE EL PERSONAL ANTIGUO CON ENTRANTE			1	20	1	9	1	25					2	6
POCAS VECES SE DA HAY EGOÍSMO							4	100	1	100	1	16,5	1	3
HAY QUE INSISTIRLES QUE COOPEREN					1	9							1	3
TOTAL	4	100	5	100	11	100	4	100	1	100	6	100	31	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

COMPETENCIA CONFLICTOS	ACTIVIDAD													
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
NO HAY, PORQUE CADA EMPLEADO SE LIMITA A REALIZAR SU TRABAJO	1	20			1	10					1	16,6	3	10
UN POCO EN VENTAS PARA GANAR COMISIONES	1	20			2	20	1	25			1	16,6	2	6
SE PROMUEVE A TRAVÉS DE ASCENSOS			1	20	10	100	4	100	1	100	6	100	1	3
SE FOMENTA A TRAVÉS DE BONIFICACIÓN			2	40					1	100	1	16,6	4	13
NO SE DA	3	60	2	40	7	70	3	75			3	50	18	58
USUALMENTE MANEJADAS INMEDIATAMENTE					2	20	1	25					3	10
TOTAL	5	100	5	100	10	100	4	100	1	100	6	100	31	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

CONFLICTOS	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO		No.	%
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
POCAS VECES SE DAN CON REGULAR FRECUENCIA	4	80	5	100	6	60	3	75	1	100	2	33,3	21	68
NO SE HAN PRESENTADO POR COMPETENCIA POR IMPREVISTOS	1	20				37					2	33,3	2	6
TOTAL	5	100	5	100	10	100	4	100	1	100	6	100	31	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

2.2 CONDICIONES DE TRABAJO

La mediana empresa utiliza diferentes estrategias para involucrar a los empleados; entre las que se destacan: en su respectivo orden, un 25% (11 empresas) utilizan el aspecto económico como su estrategia más destacada; esta consiste básicamente en buena remuneración, incentivos económicos, ascensos (posiblemente por tener una concepción del hombre como un sujeto económico, quien sólo es motivado por este factor).

Además, un 22% (10 empresas) utilizan la motivación diaria como reconocimiento de su labor y las reuniones en ellas se aprovechan para lograr aportes o ideas que sean favorables para el empleado y la empresa; para algunas empresas llamadas "reuniones de calidad" (7%). En un 19% las empresas desarrollan talleres, integraciones, encuestas, consultas frecuentes y directas al personal, estudios de necesidades y son receptivos a las iniciativas que provengan de la planta de personal (Tabla 15).

Toda esta gama de estrategias son planteadas desde las particularidades de cada empresa y de acuerdo a los objetivos que como tal se proponen conseguir; éstas surgen de la mediana empresa como respuesta a las necesidades de participación que es "sui géneris" de cada ser humano; pero hay que tener mucho cuidado, porque mal utilizados pueden estar sirviendo

como simple instrumento de manipulación y chantaje contra cada persona representada en la población trabajadora.

También es importante señalar que un 16% de la muestra seleccionadas equivalente a siete (7) empresas no desarrollaron ninguna clase de estrategias de participación para su empleados, dato que es preocupante en que cada vez más hoy día se reconoce que el recurso humano para las empresas cobra mucha importancia ya que este es un factor de apoyo valioso en tiempos tan difíciles para la misma empresa.

La jornada laboral, es otro aspecto del cual la mediana empresa tiene de acuerdo a sus necesidades, situaciones particulares. Es así como encontramos jornadas laborales de 8 - 9 horas de lunes a viernes - sábados, esto en un 59% de la muestra; también aparecen jornadas laborales de 10 a 12 horas regularmente se efectúan por turnos y estos se dan de lunes a sábados (7%), en algunos casos, lunes - domingos (dos turnos) de 8 horas cada uno en un 7%; aquí tienen derecho a un día de descanso.

En otras empresas, el día sábado ó domingo se labora durante 4 a 5 horas (26%).

Un factor importante para motivar al empleado puede ser la promoción y ascenso dentro de la empresa.

Aparece también la figura de los turnos temporales una empresa (Montacar) empresa del sector servicio (Tabla 16).

La mediana empresa cartagenera está desarrollando sus actividades laborales dentro de los marcos legales establecidos, pero algunos recurren a la "solidaridad" del empleado para realizar algún tipo de acciones en un tiempo "extra" si se requiere, esto se consigue ya que algunos propietarios manejan una cierta clase de relaciones con sus empleados que no podría llamarse del todo familiar pero que si permiten hacer "cosas" por el futuro de la empresa dependiendo del afecto y el sentimiento que se han establecido hacia ella por parte de los empleados.

En fin, en la mediana empresa de Cartagena podemos hablar de que el propietario se preocupa en cierta medida por responder en términos legales en cuanto a las jornadas laborales para sus empleados; sin embargo es mucho de si mismo lo que ambos deben aportar puesto que así se establecen de alguna forma posibilidades para la consolidación de la empresa y los sueños de prosperidad de ambos: propietarios - empleados.

Un factor importante para motivar al empleado puede ser la promoción y ascenso dentro de la empresa.

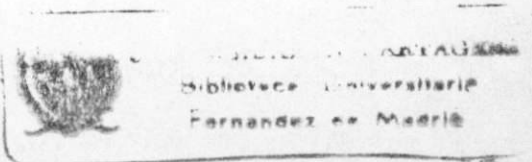
"El propio personal es una fuente muy importante de fuerza de trabajo y aunque frecuentemente se descuida, se refiere a un personal existente. La promoción del propio personal tiene varias ventajas: levanta la moral, reanima a los empleados y simplifica el movimiento de personas a nuevos puestos, porque ellos ya están familiarizados con su negocio"¹².

El 84% de las empresas estudiadas, no tienen en cuenta la capacitación para el ascenso, sino la disposición del empleado frente al trabajo, la responsabilidad, cumplimiento, relaciones humanas, comportamiento, liderazgo, capacidad de trabajo, disciplina, cooperación, puntualidad, iniciativa, interés e integridad y tiene como mecanismo para identificar estos factores, la observación y el seguimiento del empleado.

El conocimiento de la empresa (antigüedad/experiencia) aparece como el factor más determinante para la promoción y el ascenso en la mediana empresa en Cartagena (19%).

Hay un 8% de la muestra que si tiene en cuenta la capacitación técnica, la superación del empleado y el resultado de sus ventas como factores claves para el ascenso (Tabla 17).

¹² Op. Cit. p. 124



El sector que más tiene en cuenta los elementos antes enunciados es el de servicio, le sigue industria-comercio y comercio, posiblemente porque estos reflejan con mayor énfasis la calidad personal del empleado.

Y en el 7% restante (6 empresas), no se tienen factores, ni mecanismos que determinen los factores de calificación para el ascenso; por que dentro de éstas empresas no se promociona al personal, debido a que no se crean nuevos cargos, se cuenta con el personal necesario que ocupe los ya existente, no se capacita al personal y cuando se requiere personal calificado se trae de afuera.

ESTRATEGIAS	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		INDUSTRIA		SERVICIO	
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
MOTIVACION DIARIA COMO RECONOCIMIENTO DE SU LABOR	1	16,5			1	14	1	11	5	11
MOTIVACION EN REUNIONES	1	16,5	1	12,5	1	14	5	11	5	11
BUENA REMUNERACION INCENTIVOS ECONOMICOS, ASCENSOS	2	33	3	37	1	14	11	26	1	11
CAPACITACION	1	16,5			1	14			1	11
RECEPCION DE APORTES DE IDEAS					2	28	2	22	4	11
DEPENDENCIA DE LA INICIATIVA DE LOS EMPLEADOS							1	11	1	11
ESTUDIO DE NECESIDADES			1	12,5			1	11	2	11
FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO					1	14			1	11
CONSULTAS FRECUENTES Y DIRECTAS AL PERSONAL									1	11
RESPONSABILIDAD ANTE EL TRABAJO									1	11
CIRCULO DE OPINION			1	12,5			1	11	1	11
REUNIONES DE CALIDAD			1	12,5			1	11	1	11
INTERCANTANTES, TALLERES					1	14			1	11
ENCUESTAS					1	14			1	11
RECURSOS					1	14			1	11
OTROS					1	14			1	11
TOTAL	1	16,5	1	12,5	1	14	1	11	1	11

TABLA 15
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA 1994.

ESTRATEGIAS JORNADAS	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO -SERVICIO		INDUSTRIA -SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO			
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
MOTIVACIÓN DIARIA COMO RECONOCIMIENTO DE SU LABOR	1	16,5			2	14	1	14			1	14	5	11
MOTIVACIÓN EN REUNIONES	1	16,5	1	12,5	2	14	1	14			1	14	5	11
BUENA REMUNERACIÓN - INCENTIVOS ECONÓMICOS, ASCENSOS	2	33	3	37	4	29	1	14			1	14	11	25
CAPACITACIÓN	1	16,5											1	2
RECEPCIÓN DE APORTES DE IDEAS					1	8	2	29			2	29	4	9
DEPENDE DE LA INICIATIVA DE LOS EMPLEADOS	3	30	1	14	1	7							1	2
ESTUDIO DE NECESIDADES			1	12,5									1	2
FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO					1	7			1	33			2	4
CONSULTAS FRECUENTES Y DIRECTAS AL PERSONAL					1	7							1	2
RESPONSABILIDAD ANTE EL TRABAJO									1	33			1	2
CÍRCULO DE OPINIÓN			1	12,5									1	2
REUNIONES DE CALIDAD			1	12,5					1	33	1	14	3	7
INTEGRANTES / TALLERES								1	14				1	2
ENCUESTAS			1	12,5									1	2
NINGUNO	1	12,5			3	21	1	14			2	29	7	16
TOTAL	6	100	8	100	14	100	7	100	3	100	7	100	45	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

JORNADAS	No.	ACTIVIDAD												TO TAL	
		COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO -SERVICIO		INDUSTRIA -SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO			
		NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
LUNES A VIERNES 8 HORAS	4	40	3	43	3	23			1	50			11	26	
LUNES A SÁBADO 8 HORAS	2		1		2	14					3	50	5	12	
LUNES A SÁBADO 8 HORAS 30 MINUTOS	2		2	29	1	8	3	75		2	1	16,5	7	16	
LUNES A SÁBADO 9 HORAS	1		1		1	8				2	1	16,5	2	5	
LUNES A SÁBADO 10H 30M (TURNOS)	1	10			1	8							2	5	
DOMINGOS 4 HORAS	1	10			1	8							2	5	
LUNES A SÁBADO 12 HORAS (TURNO)	1				1	8							1	2	
SÁBADOS 4 HORAS	3	30	1	14	2	14							6	14	
SÁBADOS 5 HORAS	1	10	1	14					1	50			3	7	
LUNES A DOMINGO DOS TURNOS 8 HORAS	1		1		1	8					1	16,5	2	5	
MARTES A DOMINGO DOS TURNOS 8 HORAS							1	25					1	2	
TOTAL	10	100	7	100	13	100	4	100	2	100	6	100	42	100	

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

INTERES E INTEGRIDAD														
NINGUNO				3	13	1	8		2	8	6	7		
TOTAL	17	100	16	100	23	100	11	100	3	100	21	100	91	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

TABLA 17
FACTORES DE CALIFICACIÓN PARA EL ASCENSO EN LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1994

FACTORES	ACTIVIDAD													
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
CAPACIDAD LABORAL (PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO)	3	18	2	13	5	22					2	9	12	13
COMPORTAMIENTO	2	12	1	6	1	4					1	5	5	5
RELACIONES HUMANAS	2	12	2	13	1	4	1	9			2	9	8	9
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA (ANTIGUO - EXPERIENCIA)	3	18	4	25	5	22	3	27			2	9	17	19
VENTAS	1	5											1	2
CAPACIDAD DE LIDERAZGO			1	6	1	4			1	33	1	5	4	4
INICIATIVA	4	23	3	19	1	4							8	9
RESPONSABILIDAD	2	12	1	6	3	13	3	27	1	33	2	9	12	13
DISCIPLINA									1	33	1	5	2	2
CAPACITACIÓN TÉCNICA			1	6	1	4	1	9			1	5	4	4
COOPERACIÓN											3	5	3	3
PUNTUALIDAD											2	9	2	2
SUPERACIÓN							1	9			1	5	2	2
INTERÉS E INTEGRIDAD			1	6	2	9	1	9			1	5	5	5
NINGUNO					3	13	1	9			2	9	6	7
TOTAL	17	100	16	100	23	100	11	100	3	100	21	100	91	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

2.3 DESARROLLO TECNOLÓGICO

que el proceso de modernización de tecnología en Cartagena consiste en un 85% en la sistematización de la

Dentro de la actual realidad colombiana, la política de apertura económica, ha ido señalando la necesidad en sector empresarial de un desarrollo tecnológico para su modernización a fin de garantizar eficiencia y eficacia que le permita ser competente y mantenerse en el mercado; esta situación presente en forma directa en la mediana empresa cartagenera, hace volcar la mirada hacia la misma, teniendo en cuenta que: "La apertura tecnológica es el paso de la mano de obra a la inteligencia de obra: ya no pueden ser considerados los recursos humanos como recursos calificados para ejecutar una labor, una obra; ahora ellos requieren un mayor componente de trabajo intelectual, al tiempo que tiene que involucrarse en la planeación, control y la coordinación de otras labores mediante el análisis y el trabajo en equipo, pues es la comprensión del todo y la coordinación de todos lo que va a demandar el uso eficiente de las tecnologías más completas"¹³ por lo que al hablar de desarrollo tecnológico hay que hablar de unos procesos dinámicos y armónicos entre la producción de la empresa y la mano de obra del trabajador, entre equipos de trabajo y recurso humano lo que implica un verdadero cambio de mentalidad hacia el mismo.

Al establecer la relación tecnología - base de personal, se registra que en el 54% de la muestra tomada para el estudio, se mantiene estable la base de

¹³ GOMEZ Acevedo, Raul. Apertura o Cultura Tecnológica. Revista Hombre y Trabajo. Acrip # 27. 1992. p. 13.

El estudio realizado permitió conocer que el proceso de modernización de tecnología en Cartagena consiste en un 85% en la sistematización de la empresa (vinculación de la informática), adquisición de equipos modernos de trabajo y compra de equipos nuevos de oficina; las empresas ubicadas en el sector servicio, son las que se destacan en este aspecto. Algunos señalan que su adquisición es producto del suministro de la gran empresa por la necesidad de innovación y actualización en el servicio, esto cuando se trata de la subcontratación de la gran empresa a la mediana (como en el caso del taller Rodiaz Ltda.), la necesidad de venta de los proveedores como sucede con Amaury Puello y Cía., donde el proveedor se encarga incluso de capacitar al empleado de la empresa para el manejo de los nuevos equipos, es otro de los ejemplos claros de la situación en Cartagena. Ahora, es preciso señalar que el 4% de la muestra del estudio no ha hecho uso de ningún proceso de modernización de tecnología, debido a la carencia de recursos necesarios para ello y la imposibilidad de contar con un préstamo a largo plazo y con bajos intereses, aunque ellos mismos enfatizan en la necesidad de adquirir nuevas tecnologías en equipos de trabajo, dentro de éstas cabe señalar el caso de la industria gráfica "Koral" (Tabla 18).

Además analizando la relación tecnología / promoción de personal, se sostiene que en las medianas empresas de la muestra seleccionando para el estudio, se registra que en el 54% de la muestra tomada para el estudio, se mantiene estable la base de personal, no ha sufrido modificación a pesar del desarrollo de la tecnología, el

23% ha incrementado su personal, en otros casos ha permitido una disminución del mismo, esto en el 8% se muestra (ver tabla 19) y el 6% contrata personal por temporadas para el manejo de nueva tecnología. Básicamente podría pensarse que el desarrollo tecnológico conlleva a la necesidad de tener una base de personal idónea para el manejo de nuevos equipos, máquinas; en fin se requiere la capacitación tecnológica y para algunos casos ésta ha sido favorable porque permitió desarrollar procesos de promoción del personal, 28% de la muestra. (Ver tabla 20)

Sin embargo de acuerdo a las circunstancias hay empresas que se han visto forzadas a cambiar su personal por los empleados que tienen conocimiento y experiencia en el manejo de los nuevos equipos y maquinarias; así que aunque se muestre una aparente estabilidad en el mantenimiento de la base de personal, eso no garantiza que muchas personas hayan sido desplazadas por la falta de capacitación o actualización en su área; que en gran medida corre por su propia cuenta (recursos propios) puesto que no hay suficiente apoyo para hacerlo desde su sitio de trabajo o empresa.

Además analizando la relación tecnología / promoción de personal, se sostiene que el 54% de la mediana empresa de la muestra seleccionando para el estudio, no han sido influidas por el desarrollo tecnológico en los procesos establecidos para la promoción de personal, quienes han ascendido son los



empleados que tienen en cuenta forma habilidades, conocimiento (actualización) y capacidad para asimilar rápidamente el manejo de la nueva tecnología, básicamente quienes están ubicados en el área administrativa y financiera; aprovechando la experiencia y "solidaridad" del empleado se puede apreciar que el desarrollo tecnológico obedece más que todo a la adquisición de maquinarias modernas y a la capacitación del empleado para el manejo específico de la misma, no se trata por tanto de un desarrollo tecnológico integral, sino posiblemente el momento de producción en el menor tiempo y al menor costo posible objetivos claramente definidos en la mediana empresa.

PROCESO	SI		NO		%
	NO	%	NO	%	
COMPRA DE NUEVOS EQUIPOS DE OFICINAS	1	12.5	4	40	13
ADQUISICIÓN DE NUEVA MAQUINARIA	1	12.5	3	30	33
SISTEMATIZACIÓN DE LA EMPRESA	2	25	3	30	40
AUMENTO DE LA CAPACIDAD DEL SERVICIO			1	7	7
INTRODUCCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			1	7	7
CAPACITACIÓN CONSTANTE	1	12.5			
VENTAS AL CONTADO	1	12.5			
SE INVIERTE POCO POR LOS ALTOS COSTOS DE MAQUINARIA	2	25			
NINGUNO	6	100	10	100	100
TOTAL			15		

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre y noviembre 1981.

Tabla 16
 PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1994

PROCESO RELACION	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO-SERVICIO		INDUSTRIA-SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO			
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
COMPRA DE NUEVOS EQUIPOS DE OFICINAS	1	12,5	4	40	2	13	1	17	-	-	1	14	9	19
	2	33	1	20	2	18	1	25			2	25	8	23
ADQUISICIÓN DE NUEVA MAQUINARIA	1	12,5	3	30	5	33	2	33	1	100	2	19	14	30
SISTEMATIZACIÓN DE LA EMPRESA	2	25	3	30	6	40	3	50	-	-	3	43	17	36
AUMENTO DE LA CAPACIDAD DEL SERVICIO	1	17			1	7							1	2
INTRODUCCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3	50	3	60	1	7	2	50	1	100	3	37,5	1	2
					1	9	1	25			1	12,5	3	8
CAPACITACIÓN CONSTANTE	1	12,5	5	100	11	100	6	100	7	100	8	100	1	2
VENTAS AL CONTADO	1	12,5											1	2
SE INVIERTE POCO POR LOS ALTOS COSTOS DE MAQUINARIA											1	14	1	2
NINGUNO	2	25											2	4
TOTAL	8	100	10	100	15	100	6	100	1	100	7	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

TABLA 19
RELACIÓN TECNOLOGÍA / BASE DE PERSONAL EN LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1994

RELACIÓN	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO-SERVICIO		INDUSTRIA-SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO			
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
INCREMENTO DE PERSONAL	2	33	1	20	2	18	1	25			2	25	8	23
OCUPACIÓN DE OTROS CARGOS											1	12,5	1	3
INCREMENTO DE PERSONAL EN TEMPORADAS			1	20							1	12,5	2	6
CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DE TECNOLOGÍA	1	17			1	9							2	6
ESTABLE - NO SE HA MODIFICADO	3	50	3	60	7	64	2	50	1	100	3	37,5	19	54
DISMINUYÓ PERSONAL					1	9	1	25			1	12,5	3	8
TOTAL	6	100	5	100	11	100	4	100	1	100	8	100	35	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

RELACIÓN TECNOLOGÍA / PROMOCIÓN DEL PERSONAL EN LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1994

RELACIÓN	ACTIVIDAD												TO TAL		
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO-SERVICIO		INDUSTRIA-SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO				
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	
SE HA ASCENDIDO			2	40										2	6
SE REUBICÓ									1	100				1	3
PROMOCIÓN DEL PERSONAL CON CAPACIDAD PARA CARGOS DE LA NUEVA TECNOLOGÍA	1	17	1	20	4	40	1	25			2	33		9	28
MAYOR CAPACITACIÓN	1	17	1	20										2	6
SE BENEFICIÓ AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO					1	10								1	3
SE HA MANTENIDO NO HA INFLUIDO	4	66	1	20	5	50	3	75			4	67		17	54
TOTAL	6	100	5	100	10	100	4	100	1	100	6	100	32	100	

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

aprovechamiento de sus cualidades y potenciales y de los recursos que se dispone"¹⁴.

"La capacitación cumple entonces un papel educativo en la generación,

3. POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

del desempeño

3.1 POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

Gracias a este efecto, la gerencia busca conservar y mejorar la productividad y

El concepto de capacitación ha sido manejado de diferentes maneras como: entrenamiento, adiestramiento, instrucción, amaestramiento e inducción; de la forma como se ha manejado este concepto de capacitación, así serán todas las acciones dirigidas al logro de los objetivos propuestos. Los conceptos antes señalados, hacen referencia más que todo a la parte aptitudinal de la capacitación, entendiéndose ésta, como la capacidad de las personas a realizar cualquier actividad y a la parte informativa de la educación.

transcendentales para la empresa, de esta forma las actividades en la

Se puede considerar la capacitación como un proceso educativo, que busca la integración del ser humano, la parte humana del trabajador con la parte laboral, sin que una excluya a la otra.

de actividades de cada día, se convirtiera en verdaderos procesos de

"La capacitación se puede entender como un vehículo de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un correcto

¹⁴ REYES De Lora, Cecilia. El Capital Humano, Base de la Gestión Empresarial. IX Congreso Nacional de Gerentes, Panamá, Panamá, Descripción y productividad (conferencia de la presidencia corporativa). Escoc Ltda., 1990, p. 313.

aprovechamiento de sus cualidades y potenciales y de los recursos que se disponga"¹⁴. A la vez la capacitación (con promociones, reconocimiento del empleado), ésta mostrará buenos resultados.

"La capacitación cumple entonces un papel educativo en la generación, mantenimiento o modificación de modos de comportamiento ocupacional, es decir, del desempeño (oficio, etc.); bien se podría señalar las políticas de capacitación como: la forma de administrar la capacitación, lo cual, con Gracias a ese efecto, la gerencia busca conservar y mejorar la productividad y el empleado busca satisfacer intereses personales de auto-realización, logro, promoción, complementación y desarrollo personal. Es mucho más exitosa la acción educativa que logra satisfacer el interés, tanto de la gerencia como del empleado"¹⁵. vida en el trabajo"¹⁵

La capacitación como proceso integral (capacitación para el desempeño profesional y capacitación para el desarrollo personal), tiene efectos trascendentales para la empresa, de ésta forma las actividades en la empresa serán realizadas con mayor responsabilidad y conciencia; porque el empleado estará orientado por actitudes positivas, tendrán mayor disposición y responsabilidad frente a las tareas encomendadas, llevando a que el conjunto de actividades de cada día, se convierta en verdaderos procesos de

estudada que el 84% de las empresas no cuentan con una política de

¹⁴ REYES De León, Cecilia. El Capital Humano, Base de la Gestión Empresarial. IX Congreso Nacional de Relaciones Industriales. Revista Hombre y Trabajo. Acrip 1993. p.

¹⁵ TORO Alvarez, Fernando. Desempeño y productividad (contribuciones de la psicología ocupacional). Eincel Ltda., 1990. p. 313.



producción, tanto para el empleado como para el propietario de la empresa; si se motiva a la vez la capacitación (con promociones, reconocimiento del empleado), ésta mostrará buenos resultados.

capacita para atender limitaciones presentadas en el desempeño de los cargos

Entendiendo la política como el manejo de ideas frente a algo (gobierno, administración, arte, oficio, etc.); bien se podría señalar las políticas de capacitación como: la forma de administrar la capacitación, lo cual, con relación a las definiciones antes mencionadas, sobre capacitación. Se tendría que una política de capacitación implica: "una acción planeada, sistemática y explícita que se realiza en la empresa para mantener, cambiar o desarrollar nuevos conocimientos, habilidades o intereses relevantes para el trabajo y para la calidad de vida en el trabajo"¹⁶.

capacitado" (conocer el cargo que va a desempeñar), algunas reemplazan al personal, cuando ingresan nuevas

Una política de capacitación no debe ser el producto del azar, sino estar fundamentada en unos principios, intereses, metas y objetivos, trazados de antemano y de acuerdo a unas necesidades bien definidas, cuya ejecución debe estar dirigida por la planeación, administración y evaluación de las mismas.

capacita según el cargo (3 M.E.), para estas empresas es importante la

En el estudio llevado a cabo sobre la caracterización de la capacitación en la mediana empresa de Cartagena se estableció, a través, de la muestra estudiada, que el 64% de las empresas no cuentan con una política de

¹⁶ Ibid, p. 313.

capacitación definida; se dictan cursos, charlas, conferencias, se envían a cursos o seminarios que ofrecen proveedores u oferentes, el SENA y en ocasiones gremios como Acopi, los cuales no guardan ninguna relación, se capacita para atender limitaciones presentadas en el desempeño de los cargos con alguna regularidad, esto coincide con algún curso que en esos momentos, desarrolla el Sena u otro organismo o para el manejo de nuevas tecnologías que ingresan o pretenden ingresar en la empresa, tal capacitación queda allí, no se repite ni se somete a evaluaciones, además de señalar que no hace parte de una programación.

En algunas medianas empresas no se capacita el personal; ya que consideran que el empleado debe llegar "capacitado" (conocer el cargo que va a desempeñar), algunas reemplazan al personal, cuando ingresan nuevas tecnologías que estos no saben manejar; es el caso concretamente de las empresas que consideran que la capacitación es responsabilidad absoluta del empleado.

El 13% capacita según el cargo (3 M.E.), para esta empresas es importante la parte técnica del trabajo.

Un 5% (2 empresas), cuentan con políticas de capacitación integral para el empleado, se capacita tanto para el desempeño profesional como para el desarrollo personal (Tabla 21).

Lo anterior nos muestra que el tener o no tener políticas de capacitación, está relacionado con el concepto manejado de capacitación; así se tendrá o no se tendrá la necesidad de capacitación y su incidencia en el desarrollo productivo de la empresa; al respecto se señala: "El análisis del empresario nos muestra un alto desequilibrio entre conocimientos técnicos, habilidades sociales y elementos conceptuales. Tenemos un empresario bueno, no empresario integral. Todo esto se refleja en un desconocimiento del medio externo, problemas de enlace con el entorno empresarial, mal manejo de recursos financieros, carencias de políticas de largo aliento, problemas en mercadeo y dificultades en la organización y gerencia con claras manifestaciones en las estructuras de delegación y los procesos de toma de decisiones"¹⁷.

El desconocimiento que se tiene de la capacitación, imposibilita la aplicación y manejo de la misma. El mediano empresario al no contar con un amplio conocimiento del concepto sobre capacitación y sus efectos en el desarrollo

¹⁷ PINTO S, Juan Alfredo; ARANGO F, Juan Ignacio. La Pequeña y Mediana Industria en Colombia - Situación y Perspectivas. Universidad Externado de Colombia. Bogotá 1986.

productivo de la empresa, no establece relación e integración entre los componentes de la capacitación, conocimientos técnicos, habilidad social y elementos conceptuales, de la misma forma no establece relación con el contexto en que se desenvuelve, por tanto, no define políticas específicas de capacitación (Tabla 21).

TABLA 21
ACTIVIDAD DE CAPACITACION EN LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1984

	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO		INDUSTRIA		INDUSTRIA		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
A NIVEL INICIAL	17				1	8					1	14	2	5
EN EL PLANO LABORAL Y PERSONAL					1	8							1	3
SEGUN EL TIPO DE EMPRESA					1	3	1	20			1	14	5	13
APoyo DE PEQUEÑAS Y DE GRANDES					1	8							1	3
EMPRESAS SE DA UNA FORMACION CONSTANTE			1	17	2	17							3	8
PROFESIONALES DEL SERVICIO DE VIGILANCIA					1	8							1	3
NINGUNA	50		5	83	5	42	4	80	1	100	6	85	24	84
TOTAL	60		6	100	12	100	5	100	1	100	7	100	37	100

FUENTE: Investigaciones de las Investigadoras. Setiembre - Noviembre 1984

TABLA 21

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN EN LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1994.

POLÍTICA	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
A NIVEL INTEGRAL	1	17			1	8							2	5
EN EL PLANO LABORAL Y PERSONAL					1	8							1	3
SEGUN EL CARGO	2	33			1	8	1	20			1	14	5	13
APOYO DEL SENA Y DE GRANDES EMPRESAS					1	8							1	3
SE DA UNA FORMACIÓN CONSTANTE			1	17	2	17							3	8
PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO DE VIGILANCIA					1	8							1	3
NINGUNA	3	50	5	83	5	42	4	80	1	100	6	86	24	64
TOTAL	6	100	6	100	12	100	5	100	1	100	7	100	37	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

De la planificación y la programación que se haga de los recursos para la capacitación, dependerá la disposición y organización de estos, para tal efecto.

establacido una oficina de recursos humanos, dedicadas a coordinar las

Un 7% de la muestra estudiada (3 empresas) distribuidas de la siguiente manera: 1 de comercio, 2 de servicios, señalaron no contar con ningún recurso humano para capacitar a su personal, ya que no brindan a su personal, ningún tipo de capacitación, son las empresas que consideran la capacitación como algo innecesario. (servicio y comercio-servicio), requieren de un recurso

humano, altamente capacitado

Otro 7% (3 empresas) señaló, que la capacitación está en manos del gerente o subgerente; dentro de éste grupo 1 empresa de comercio, 2 de servicio; éstas empresas no cuentan con unas políticas definidas de capacitación, se capacita de acuerdo a la necesidad, improvisando la capacitación, es más bien un tipo de capacitación técnica, para el cargo; la capacitación debe manejarse con la mayor objetividad posible, no diciendo con esto que el conocimiento empírico de capacitación, manejado por el gerente, carece de ésta objetividad, sino que ésta debe obedecer a una programación y coordinación de acciones realizadas, a establecimiento de metas y objetivos y por ende tener constancia y dedicación; en la mediana empresa debido a la limitación de recursos ésta recae en manos de una sola persona, que a su vez tiene múltiples funciones, lo que puede conllevar a agotar esfuerzos, en pocos resultados.

Las personas cuando el empleado lo requiere, ésta se encarga de asesorar, pero no se

Un 5% de la muestra (2 empresas) cuenta con una persona encargada de la capacitación, estas empresas dentro de su estructura administrativa han establecido una oficina de recursos humanos, dedicadas a coordinar las actividades relacionadas con la administración del recurso humano, una de éstas dos empresas, es DistriCandelaria que cuenta con políticas de capacitación integral, tanto para el cargo, para lo cual se apoyan en los jefes inmediatos, como para el desarrollo personal. Dichas empresas, de acuerdo a su actividad económica (servicio y comercio-servicio), requieren de un recurso humano, altamente capacitado. de capacitación el jefe de producción y presupuesto, son empresas que generalmente capacitan para el cargo.

Un 2% de la muestra conformado por una empresa de comercio, tiene como actor de capacitación un psicólogo, dentro de esta empresa se pretende proporcionar al empleado una capacitación integral, por tanto la parte técnica es manejada por los jefes inmediatos, esta empresa cuenta con un departamento de recursos humanos, pero no está localizado en la ciudad, por tanto no se podría hablar de la capacitación como un proceso constante, ya que el psicólogo viene cuando se requiere (reclutamiento, ascenso, etc).

capacitación integral. El jefe de sección o inmediato actúa como complemento

Otro 7% conformado por 1 empresa de industria y 2 de industria-servicio, cuenta con una trabajadora social, que se encarga más que todo de capacitar al empleado a nivel de desarrollo personal, a través de consultas personales, cuando el empleado lo requiere; ésta se encarga de asesorías, pero no se

Imparten a todo el personal, no se programan este tipo de actividades, ni son guiadas por el establecimiento de metas, no persiguen objetivos definidos; por tanto no se podría considerar como una capacitación para el desarrollo personal del empleado en general, sino para la solución a un problema determinado de un empleado. La capacitación técnica está en manos del jefe inmediato de cada sección. En función de la capacitación en la empresa, otros contribuyen a complementar una capacitación integral (Tabla 22).

Un 7% (3 empresas), 1 de industria, 1 de servicio-industria y otra de industria-comercio tienen como actor de capacitación el jefe de producción y presupuesto, son empresas que generalmente capacitan para el cargo.

Un 35% representado por 15 empresas cuenta como actores de capacitación al jefe de sección o jefe inmediato, son empresas que no cuentan con políticas definidas y sólo capacitan para el cargo a nivel técnico en el sitio de trabajo y cuando se presenta la necesidad o en casos como almacenes Comisariato Vivero, Districandelaria, Corporación Plástica y Centro de Convenciones que cuentan con un departamento de recursos humanos y persiguen una capacitación integral. El jefe de sección o inmediato actúa como complemento en la parte técnica.

Un 14% (6 empresas) tiene como actor de capacitación compañeros de trabajo, son empresas que no tienen políticas de capacitación, capacitan para

ACTORES QUE CAPACITAN EN LA MEDIANA EMPRESAS DE CARTAGENA

ACTOR	ACTIVIDAD						TOTAL
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		
	No.	%	No.	%	No.	%	
JEFE SECCIÓN O IMEDIATO	1	16,7	3	38	4	28	16
GERENCIA O SUBGERENCIA	1	16,7			2	14	3
JEFE DE RECURSO HUMANO					1	7	2
JEFE DE PRODUCCIÓN Y PRESUPUESTO			1	12			1
TRABAJADOR SOCIAL			1	12			2
PSICÓLOGO	1	16,7					1
SUPERVISOR			1	12	2	14	4
TÉCNICO E INGENIEROS MECANICOS					1	7	2
ASISTENTE OPERATIVO					1	7	1
COMPANEROS DE TRABAJO	2	33	2	25	1	7	6
MPAGUNO	1	16,7			2	14	3
TOTAL	6	100	6	100	14	100	43

la necesidad y a nivel técnico o contribuyen al complemento de una capacitación integral, en este grupo se encuentran dos empresas de comercio, dos de industria, dos de servicio y una del sector industria-comercio.

En fin los actores que capacitan en la mediana empresas de Cartagena, algunos tienen como única función la capacitación en la empresa, otros contribuyen a complementar una capacitación integral (Tabla 22).

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1995

34591

TABLA 22
ACTORES QUE CAPACITAN EN LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1995

ACTOR	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
JEFE SECCIÓN O INMEDIATO	1	16,7	3	38	4	29	4	66,6			3	38	15	35
GERENCIA O SUBGERENCIA	1	16,7			2	14							3	7
JEFE DE RECURSO HUMANO					1	7	1	16,6					2	5
JEFE DE PRODUCCIÓN Y PRESUPUESTO			1	12					1	100	1	12	3	7
TRABAJADOR SOCIAL			1	12							2	25	3	7
PSICÓLOGO	1	16,7											1	21
SUPERVISOR			1	12	2	14					1	12	4	9
TÉCNICO E INGENIEROS MECÁNICOS					1	7	1	16,6					2	5
ASISTENTE OPERATIVO					1	7							1	2
COMPAÑEROS DE TRABAJO	2	33	2	25	1	7					1	12	6	14
NINGUNO	1	16,7			2	14							3	7
TOTAL	6	100	8	100	14	100	6	100	1	100	8	100	43	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

Considerada la capacitación como un proceso, bien se puede señalar, que ella, está sujeta al cumplimiento de un conjunto de etapas, por tanto cuenta con un principio, pero hablando de capacitación, no puede decirse que tiene un final, teniendo en cuenta los conceptos de capacitación, éste debe ser un proceso constantes, pues el ser humano es cambiante y evoluciona. de se deja de lado la función educativa y formativa que debe cumplir todo proceso de

El empleado llega a la empresa con una serie de conocimientos para el desenvolvimiento en el cumplimiento de las funciones en su cargo; pero el objetivo específico de las empresas requiere de un empleado capacitado, que armonice con sus propios intereses (cuando tiene objetivos definidos de crecimiento y desarrollo); para lo cual se hace necesario que al ingresar un empleado nuevo a la empresa, ésta dirija algún grado de capacitación, y formación preferiblemente que atienda sus especificidades como empresa y su función social a su interior y exterior, a fin de impulsar un aporte hacia la identidad del empleado con la empresa y su horario. estas las empresas que

piden el personal suministrado del Sena o de las bolsas de empleo (al respecto)

En los resultados obtenidos en el análisis de la muestra de 31 medianas empresas, se obtuvo que la mediana empresa establece una inmediata relación entre capacitación e inducción al ingreso del empleado, es así como el 55% de la muestra (20 medianas empresas), indicó que hace una inducción general en el conocimiento de la empresa y en la explicación del cargo a desempeñar, por lo general ésta dura una semana, uno o dos días donde se

establecen normas, deberes y obligaciones; en algunos casos se convierte en un momento de enfrentamiento; que se observa en expresiones tales como: se les informa "quien es quien"; lanzadas por un gerente de una mediana empresa cartagenera; "informar", esta es la palabra clave y representativa de la capacitación al ingreso del empleado, en estas 20 empresas, donde se deja de lado la función educativa y formativa que debe cumplir todo proceso de capacitación.

El 31% de la muestra (11 mediana empresa) señalan no proporcionar capacitación al ingreso del empleado; dentro de éstas empresas están contempladas las empresas que no proporcionan ningún tipo de capacitación al empleado, considerando que éste debe llegar capacitado a la empresa, las empresas que capacitan de acuerdo a las debilidades y necesidades que se vayan presentando y las empresas que tienen la certeza de escoger un personal altamente capacitado para el cargo, son estas las empresas que piden el personal suministrado del Sena o de las bolsas de empleo (al respecto se hablará un poco más cuando se trate la forma como se da administración de la capacitación).

Un 8% se capacita cuando se requiere (3 empresas), dependiendo del área de ubicación estas empresas no tienen como política capacitar al ingreso del

empleado, sólo lo hace cuando éste llega deficiente en algunos conocimientos referentes a la empresa y su ubicación así lo requiera (manejo de equipos).

La capacitación al ingreso concebida como: "un proceso de orientación, lógico y sistemático le ayudará a preparar al nuevo empleado y asegurar que se le dé una introducción adecuada hacia el nuevo puesto, si a un nuevo empleado se le seleccionada y orienta adecuadamente hacia el nuevo puesto, y se él está consciente de las responsabilidades de éste y conoce lo que se espera de él, el efecto total de este proceso habrá de establecer las bases para una relación obrero-patronal perdurable"¹⁸ (Tabla 23).

¹⁸ Op cit. p. 135.

CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
INDUCCIÓN AL CARGO	3	50	1	20	3	25	1	25			4	50	12	33
INDUCCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	1	16,6			5	42					2	25	8	22
DEPENDIENDO DEL ARREA DE UBICACIÓN			2	40							1	12,5	3	8
CURSOS A NIVEL TÉCNICO					1	8							1	3
SE REALIZAN PRUEBAS			1	20									1	3
NO SE DA PORQUE EL PERSONAL ES DEL SENA TIENE EXPERIENCIA							1	25	1	100			2	6
EL EMPLEADO DEBE INGRESAR PREPARADO	1	16,6	1	20	1	8					1	12,5	4	11
NINGUNO	1	16,6			2	17	2	50					5	14
TOTAL	6	100	5	100	12	100	4	100	1	100	8	100	36	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

"Las impresiones obtenidas en el primer día de un nuevo trabajo pueden durar por mucho tiempo."

Se le deberá dar a su nuevo empleado una orientación completa de su nuevo trabajo y se buscará que se familiarice con su organización, con las personas que la integran y con las operaciones. Puede ser aconsejable un día íntegro al proceso de orientación. Asegúrese de que su nuevo empleado sea presentado al resto de su personal y que tenga la oportunidad de platicar con algunas personas con las cuales se encuentre. El deberá recibir una explicación general de la operación total del negocio, con mayor detalle de cuanto se llevaron a cabo las entrevistas, y él deberá ver como encaja su puesto en la organización total¹⁹.

Lo mencionado anteriormente hace referencia al primer contacto del empleado con la empresa y las necesidades de familiarizarse con el puesto de trabajo, como con el resto de la organización, éste primer contacto, como se pudo demostrar con el análisis hecho a las 31 medianas empresas, se entiende como inducción; al respecto se puede decir que tanto la inducción, el entrenamiento, formación, instrucción hacen parte de la capacitación, pero lo que en realidad define a la inducción como la capacitación al ingreso de empleado es el carácter trascendental que se le de, como el principio a un

¹⁹ Ibid. p. 143.

proceso continuo y no como algo aislado; y que además contribuya a fomentar el sentido de pertenencia en el empleado.

El concepto de capacitación al ingreso del empleado, está relacionado directamente con las necesidades de inducción en estas empresas, es así como en 5 de las 11 (31%) empresas que no proporcionan capacitación al empleado no hacen inducción al ingreso del mismo, porque se piensa que la inducción es capacitación y al respecto consideran que el empleado debe llegar capacitado, tanto la capacitación como la inducción deben hacer parte de empresas grandes, las seis empresas restantes de las 11 (31%) que no proporcionan capacitación al ingreso manifiestan tener necesidades en inducción, aquí se encuentran las empresas que no hacen inducción pero creen que es importante hacer inducción, para que el empleado conozca perfectamente su oficio y se apersona de él, y las que creen que la inducción es capacitación y sería necesario hacerla por etapas.

“La actuación de los empleados puede mejorar mediante el adiestramiento. Algunos gerentes de los negocios pequeños piensan que el adiestramiento es una pérdida de tiempo y de esfuerzo y tratan de minimizar su programa de adiestramiento. Este es el enfoque de una visión muy estrecha y la evidencia existente muestra que el adiestramiento sí produce buenos resultados”²⁰.

²⁰ Ibid. p. 135.

"Cada vez que uno de sus empleados aprende una nueva habilidad o proceso, o se le enseña a mejorar su habilidad más allá de las demandas de su situación actual, la empresa y el propio empleado habrán de verse beneficiados. Entre más versátil y productivo sea su empleado y más habilidades domine mayor será su contribución a la empresa"²¹. (Entiéndase el término adiestramiento como capacitación ya que el autor así lo ha designado, pero maneja todo los componentes del proceso de capacitación).

Mirándose la capacitación para el desempeño profesional como un proceso cuyo objetivos son la toma de conciencia del empleado, frente a la responsabilidad de su trabajo en la empresa, esta puede convertirse en una verdadera contribución al desarrollo productivo de la mediana empresa en Cartagena.

La capacitación para el desempeño profesional encierra, la capacitación del empleado en el momento de ingresar a la empresa y con ésta el proceso de inducción y la capacitación durante su desempeño, es decir, es aquella que recibe el empleado para mejorar, actualizar y reforzar aspectos relacionados con su cargo.

U otra, estos intentos de capacitación requieren de una planeación. Las empresas, no cuentan con los requerimientos antes mencionados por lo que que éstos esfuerzos, carezcan de validez.

²¹ Ibid. p. 144

En el estudio de las 31 medianas empresas se obtuvo el 65% (28 empresas), capacita para el desempeño profesional, y consiste en la capacitación para el cargo y capacitación técnica; realizan cursos, charlas, talleres regulares, que refuerzan aspectos relacionados con el trabajo: como seguridad industrial, calidad total, atención al cliente, cursos de computación.

Es importante resaltar que el 2% correspondiente a una empresa de industria

La capacitación para el desempeño profesional, es una forma de capacitación para el cargo, y estas empresas han demostrado poseer o acercarse a lo que es un programa de capacitación para el desempeño profesional, que enriquezca al empleado en su área de trabajo; lo más importante de esta clase de programa es, que hagan parte de una programación, que responda a planes, metas y objetivos prefijados, que sea continuo y sujeto a evaluaciones; requisitos fundamentales, que no cumplen en su totalidad, las empresas estudiadas.

El 16% (7 empresas), señalan al respecto, que se capacita en temas varios, como: manejo de maquinaria, mercadeo, finanzas, contabilidad, estadística, lo que deja ver, que no se tienen objetivos, ni metas definidas, frente al mejoramiento y calidad del trabajo del empleado, en la empresa; de una forma u otra, estos intentos de capacitación requieren de una planeación; tales empresas, no cuentan con los requerimientos antes mencionados haciendo que éstos esfuerzos, carezcan de validez.

Estas empresas indican que capacitan de acuerdo a la necesidad del momento; cuando se presenta algún problema y el personal está imposibilitado para solucionarlo y cuando llega una nueva tecnología y no hay quien lo maneje.

Es importante resaltar que el 2% correspondiente a una empresa de industria capacita a nivel de postgrado a sus empleados.

El 17% de la muestra (7 empresas) señalan, no proporcionar ningún tipo de capacitación, a este grupo, pertenecen las empresas que piensan que no es necesario porque: no compran tecnología, se carece de recursos, el personal que se contrata es experimentado, los pequeños problemas que se presentan se solucionan en el mismo momento. (Tabla 24).

CAPACITACIÓN	COMERCIO		INDUSTRIA		TOTAL
	No.	%	No.	%	
CHARLAS SOBRE EL CARGO	2	26	1	14	3
MANEJO DE MAQUINARIA			1	7	1
CALIDAD TOTAL			2	5	2
CAPACITACIÓN TÉCNICA			4	19	4
MERCADEO			1	7	1
FINANZAS			1	7	1
CONTABILIDAD			1	7	1
POSTGRADOS			1	2	1
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	43	1	6	4
SEGURIDAD INDUSTRIAL			1	11	1
SISTEMAS	2	28	1	7	3
ESTADÍSTICAS			1	2	1
NINGUNA	7	100	10	17	17
TOTAL			10	100	10

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Setiembre - noviembre 1990.



Biblioteca Universitaria
Fernández de Madrid

CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
CHARLAS SOBRE EL CARGO	2	28	1	10			2	33			1	14,2	6	14
MANEJO DE MAQUINARIA					2	15					1	14,2	3	7
CALIDAD TOTAL			1	10			1	17					2	5
CAPACITACIÓN TÉCNICA			4	40	3	23					1	14,2	8	19
MERCADEO, FINANZAS, CONTABILIDAD			1	10			1	17			1	14,2	3	7
POSTGRADOS			1	10									1	2
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	43			1	8							4	9
SEGURIDAD INDUSTRIAL			1	10	3	23					1	14,2	5	11
SISTEMAS	2	28			1	8							3	7
ESTADÍSTICAS			1	10									1	2
NINGUNA					3	23	2	33			2	29	7	17
TOTAL	7	100	10	100	13	100	6	100			7	100	43	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

Es importante señalar que la capacitación por sí sola, no logra su fin último (acabar con la inexperiencia y llegar al desarrollo productivo de las empresas), existe una serie de factores relacionado con la capacitación y con el papel que juega el recurso humano (empleados), en este proceso. *El entrevistado (jefe de personal) señaló, que los empleados no hacen uso de*

“Es necesario que la acción educativa tenga un efecto cierto y efectivo sobre los conocimientos, habilidades o motivación, para que efectúe el desempeño y la productividad, también es indispensable, que los nuevos modos de actuación ocupacional generados por la educación sean asimilados y reforzados por el medio externo de la persona”²².

Cuando se dice que la educación (capacitación) sean asimilados y reforzados por el medio externo, esto se refiere a que la empresa, debe apoyar y estimular la capacitación a través de incentivos que representen para el empleado algún beneficio.

Como se ha venido tratando en las 31 medianas empresas estudiadas la capacitación presenta una serie de limitaciones por parte de la empresa, limitaciones que se reafirman con las actividades del empleado frente a la capacitación que en ocasiones dejan ver cierto grado de desconocimiento y escepticismo en la capacitación; como ejemplo de esto se puede citar la

²² Op cit. p. 134.

empresa "Ferretería Industrial del Caribe" donde, la administración cuenta con una política que consiste en proporcionar al empleado para su capacitación, el 50% y el otro 50% le corresponde al empleado para capacitarse en aspectos de su interés; de acuerdo a la información suministrada por la persona entrevistada (jefe de personal) señaló, que los empleados no hacen uso de esta política porque para ellos, la capacitación, no representa ninguna utilidad y la empresa no les proporciona ninguna clase de estímulo o motivación.

CAPACITACIÓN	COMERCIO				INDUSTRIA				SERVICIO				ACTIVIDAD				TOTAL
	No.		%		No.		%		No.		%		No.		%		
CURSOS Y TALLERES EN DESARROLLO PERSONAL										1	25						3
SEMINARIOS DE RELACIONES INTERPERSONALES O RELACIONES HUMANAS										2	20			1	25		13
COMPORTAMIENTO EN LA EMPRESA	1	20															3
TALLERES DE MOTIVACION										1	10						3
CHARLAS EN SALUD					4	20											2
OCCUPACIONAL, PLANIFICACION Y PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES	4	50	4	50					7	70	2	50					75
TOTAL	5	100	5	100	10	100	10	100	4	100	4	100	8	100	8	100	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1990

CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
CURSOS Y TALLERES EN DESARROLLO PERSONAL							1	25					1	3
SEMINARIOS DE RELACIONES INTERPERSONALES O RELACIONES HUMANAS					2	20	1	25	1	100			4	13
COMPORTAMIENTO EN LA EMPRESA	1	20											1	3
TALLERES DE MOTIVACIÓN					1	10							1	3
CHARLAS EN SALUD OCUPACIONAL, PLANIFICACIÓN Y PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES			1	20									1	3
NINGUNA	4	80	4	80	7	70	2	50			6	100	23	75
TOTAL	5	100	5	100	10	100	4	100	1	100	6	100	31	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994



"La base de una nueva cultura del trabajo pasa por la capacitación. Pero no en la forma tradicional, sino hay que invertir la mayoría de nuestro esfuerzo en las actitudes y no en las aptitudes de los trabajadores a todo nivel de la empresa"²³.

En los actuales momentos de cambio social (nuevas políticas económicas) se requiere de un recurso humano altamente capacitado, para enfrentar estos cambios, se requiere mucho más que la disposición y calificación para el trabajo. Es necesaria la capacitación, habilidades, capacidad creativa y capacidad para asumir responsabilidades y para el máximo aprovechamiento del recurso humano por la empresa.

Son muchas las empresas que consideran inútil la inversión en la capacitación para el desarrollo personal del recurso humano, sólo se interesan en la parte tangible de la producción; la fuerza de trabajo por no contar con los conocimientos necesarios que dejen ver el papel trascendental del desarrollo personal del empleado en su acción productiva.

En el presente estudio un porcentaje muy alto de la muestra (75%) que corresponde a 23 empresas; no proporcionan capacitación para el desarrollo

²³ BRUCE A, Jay. Los Recursos Humanos en la Nueva Economía. Revista Hombre y Trabajo. Acrip No. 27. 1992, p. 47.

personal de sus empleados; dentro de este número de empresas, están contempladas las empresas que no imparten ningún tipo de capacitación y las empresas que ofrecen algún tipo de capacitación para el desempeño profesional, dejando ver su interés en la parte productiva del empleado, que no se concibe como ser integral. (Tabla 25).

Se encuentran un 22% (7 empresas) que señalan llevar a cabo actividades referentes al desarrollo personal, a través de seminarios, charlas, talleres, sobre comportamiento personal, automotivación, calidad total como alternativa de vida, desarrollo personal, manejo de servicio, atención al cliente; éste tipo de capacitación es apoyado en ocasiones por el Sena, Acopi y la Cámara de Comercio, a través del gerente o propietario de la mediana empresa, con quienes mantiene algún tipo de relación. Si bien la capacitación para el desempeño profesional guarda algunas limitaciones por falta de los requerimientos que permitan contemplarla como un proceso; los esfuerzos adelantados aún más; éstos son el resultado de circunstancias esporádicas, no obedecen a ningún tipo de programación, haciendo que sean esfuerzos perdido y sin ningún sentido para el logro de objetivos. Si bien la capacitación para el desempeño profesional guarda algunas limitaciones por falta de los requerimientos que permitan contemplarla como un proceso; los esfuerzos adelantados aún más; éstos son el resultado de circunstancias esporádicas, no obedecen a ningún tipo de programación, haciendo que sean esfuerzos perdido y sin ningún sentido para el logro de objetivos.

Un 3% de la muestra (1 empresa), porcentaje poco representativo, cuenta con políticas establecidas para este tipo de capacitación; esta empresa es Districandelaria, cuenta con un departamento de recursos humanos que se encarga de organizar talleres de motivación personal, de desarrollo personal y participa en convenciones anuales de desarrollo personal (Tabla 25).

La capacitación es la administración, en 7 de estas empresas (21% del total).

La capacitación para el desarrollo personal tiene efectos que pueden ser trascendentales en la empresa, porque influyen en el sentido de pertenencia, autorealización, autodirección y autocontrol del empleado; aspectos que anteriormente no eran tenidos en cuenta por las empresas, se creía que la toma de decisiones, la dirección y control de las empresas era responsabilidad absoluta del gerente o propietario; porque el empleado, carecía de objetividad para esto (teoría de Taylor), esto tiene alguna validez, razón por la cual hoy es tenida en cuenta para hacer del empleado un ser autónomo y seguro de sí mismo, como la empresa y el desarrollo económico actual, lo requieren.

Un 12% de la muestra (4 empresas), cuenta con un departamento especializado

El 49% de las empresas entrevistadas (16 empresas) no cuentan con una sección determinada para la capacitación, esta cifra que representa casi el 50% del total de las empresas, hace referencia a las empresas que no proporcionan ningún tipo de capacitación al empleado, las empresas que carecen de políticas definidas e improvisa la capacitación de acuerdo a la

físicos, humanos y financieros; cuando no se cuenta con esto, el

necesidad, adquisición de nuevas tecnologías, invitaciones de capacitación; razón por la cual no se designa una sección para la capacitación.

Otra cifra también elevada es la representada por 9% del total de la muestra (3 empresas), las cuales dan cuenta de que la sección encargada de la capacitación es la administración, en 7 de éstas empresas (21% del total), el actor que capacita es el gerente o subgerente de la empresa, de los cuales depende, en general el funcionamiento absoluto de la empresa; esta capacitación consiste más que todo en la inducción al momento de ingresar el empleado a la empresa, cuando se presentan dificultades en la producción; en general son empresas que no cuentan con políticas definidas de capacitación. El gerente es más que todo un coordinador de la capacitación, ya que no es el actor que capacita, son los supervisores, jefes de sección y además establece coordinación con gremios e instituciones como es el SENA.

Un 12% de la muestra (4 empresas), cuenta con un departamento específico para la capacitación, entre estas, dos empresas de industria, una de comercio y una de comercio-servicio; estos departamentos son: departamento de recursos humanos o relaciones industriales. La importancia de contar con un departamento especializado para la capacitación, está en el manejo de unas políticas definidas de capacitación integral que cuente tanto con recursos físicos, humanos y financieros; cuando no se cuenta con esto, el

establecimiento de coordinaciones constantes son los gremios o entidades de apoyo a la mediana empresa serían de gran importancia (Tabla 26).

Una sección específica para la capacitación permite la constancia en los procesos de capacitación; al respecto se puede señalar que estos requisitos no se cumplen en su totalidad en estas empresas, así como: almacenes Comisariato Vivero cuenta con una oficina de recursos humanos que se encarga de la capacitación, dicha oficina se encuentra en Barranquilla, lo que no facilita el manejo personalizado de la capacitación, basado en necesidades específicas relacionadas con el personal, es así, como actualmente, una de las expectativas que se tiene es la creación de una oficina de recursos humanos en Cartagena.

Corporación Plástica y Laboratorios Gerco, cuentan con una sección especial para la capacitación, pero no se tienen políticas definidas en planeación, ni se capacita integralmente al empleado, lo que no la hace funcional.

Una de estas cuatro empresas cuenta con una sección específica para la capacitación, un departamento de recursos humanos a cargo de un jefe de recursos humanos que administra, planea y coordina la capacitación en la empresa, teniendo en cuenta el recurso humano y sus necesidades, es así como se puede señalar que los actores que capacitan en esta empresa son: el

jefe de recursos humanos y cada uno de los jefes inmediatos que conocen las necesidades específicas de cada sección; anotaciones que hacen funcional la sección encargada de la capacitación en esta empresa que procura establecer equilibrio entre el desempeño profesional y el desarrollo personal del empleado.

encargadas de capacitar al recurso humano de la mediana empresa, contempla la capacitación como una más de las funciones que debe

Contar con una sección de capacitación es un gran paso, para el establecimiento de buenas políticas de la capacitación que logren los objetivos o metas propuestas, pero lo más importante es el buen manejo y la administración que se haga de esta capacitación, que por lo general, no es un concepto manejado con políticas y planeación, no obedece al establecimiento

El 9% (3 empresas), dos de servicio y una de industria son empresas que no cuentan con una sección específica de capacitación, sino que las actividades son organizadas por cada sección de trabajo, relacionadas directamente con la parte técnica de la capacitación que consiste en señalar e informar al empleado sus funciones dentro de la empresa, estas empresas, de acuerdo a su actividad económica (servicios, industria), requieren de un personal altamente capacitado en el manejo de relaciones interpersonales; el tipo de capacitación proporcionada no obedece a una política integral de capacitación para el desempeño profesional y para el desarrollo personal.

producción de la empresa, que puede tener la capacitación del empleado, hacen que la mediana empresa, al contar con los recursos, desista inmediatamente a la

Un 3% de este (1 empresa) no cuenta con una sección específica de capacitación sino con un servicio logístico que se encarga de la capacitación.

desconocimiento de los servicios relacionados con la capacitación que pueden

De acuerdo con los anteriores señalamientos, se puede determinar que las secciones encargadas de capacitar al recurso humano de la mediana empresa, contempla la capacitación como una más de las funciones que debe cumplir, dentro de la empresa y esta no es una de sus funciones prioritarias.

clase de coordinación o convenio con gremios o entidades relacionadas con la

El desenvolvimiento y funcionamiento de éstas secciones es el resultado del concepto que se maneja de la capacitación, que por lo general, no es un concepto manejado con políticas y planeación, no obedece al establecimiento de objetivos y metas.

establere algún tipo de coordinación, pero no se podrá hablar de

Las coordinaciones y convenios que establecen las medianas empresas como para conseguir o apoyar los recursos requeridos en la capacitación de sus empleados, obedece más que todo a la necesidad de capacitación y a la proyección de las entidades u organizaciones, que pueden proporcionarle a la mediana empresa, tal servicio.

capacitación para el área administrativa en la actualidad el Dena es

El desconocimiento de los aspectos trascendentales en la producción de la empresa, que puede tener la capacitación del empleado, hacen que la mediana empresa, al contar con los recursos, desista inmediatamente a la

capacitación, pensando sobre ésta que además de no tener mucha importancia, es un privilegio para la gran empresa; esto se refuerza con el desconocimiento de los servicios relacionados con la capacitación que pueden recibir de los gremios a los cuales están vinculados.

2. Definir planes de actualización tecnológica para operarios de las empresas.

Se pudo determinar que la mayoría de las empresas estudiadas (28%) del total de la muestra, que representan 13 empresas, no establecen ninguna clase de coordinación o convenio con gremios o entidades relacionadas con la capacitación del recurso humano de las empresas (Sena, Colciencias), dentro de estas empresas están las empresas que no dirigen ningún tipo de capacitación a sus empleados y las empresas que no tienen relación con los gremios a los cuales se vincularon; 72% restante del total de la muestra, establece algún tipo de coordinación, pero no se podrá hablar de coordinaciones y convenios convencionales, más bien de consultas permanentes u ocasionales, cuando se presenta alguna novedad; de estas, 10 empresas (21%), señaló establecer coordinaciones con el Sena; al respecto señala el Sena: "El tipo de capacitación que solicita la mediana empresa es de consulta, cuando tienen problemas administrativos", pidiendo por tanto capacitación para el área administrativa; en la actualidad el Sena, ha establecido un convenio con Acopi para atender estas necesidades en la mediana empresa, cuyos objetivos son: 19 000 para no afiliados, programados

1. Establecer planes de capacitación para los gerentes de las empresas, de acuerdo con los nuevos modelos económicos de apertura y estructuración industrial.
2. Definir planes de actualización tecnológica para operarios de las empresas, buscando niveles de altura, productividad y calidad.
3. Desarrollar programas en los diferentes niveles ocupacionales de las empresas sobre la gestión productiva, ingeniería industrial y tecnología organizacional.
4. Organizar jornadas de información y divulgación tecnológicas en áreas específicas de los procesos productivos y organizacionales de la empresa.
5. Desarrollar programas que contribuyan al mejoramiento de la organización, la administración tecnológica, la capacitación del personal y los sistemas de información de las empresas colombianas.

Un grupo conformado por cuatro empresas (9% de la muestra), establece el cumplimiento de dichos objetivos será a través de conferencias dirigidas a la parte administrativa de la pequeña y mediana industria con aportes de \$109.000 para afiliados a Acopi y de \$119.000 para no afiliados, programados hasta finales de 1995.

De acuerdo a las nuevas políticas de apertura económica se le ha exigido al Sena mayor proyección para el desarrollo empresarial de la mediana empresa, con relación a esto el Sena señala no contar con recursos presupuestados para dirigir proyectos a la mediana empresa ni financieros, ni humanos, estos últimos bastante escasos, en la actualidad sólo dos personas vienen trabajando directamente con la mediana empresa en Cartagena.

Para ser más explícito en la tabla 27 que aparece a continuación se puede ver que un 11% (5 empresas) indican que las coordinaciones las establecen con los gremios (Acopi y con gremios que se relacionan con su actividad económica, Fenalco y cámara de comercio), éste último en la actualidad no presta servicios de capacitación para la mediana empresa de Cartagena, la mediana empresa lo señala pero sólo esta coordinación se debe a asuntos legales, dejando de cumplir tales obligaciones para la capacitación.

En general las condiciones establecidas por estas empresas, hacen referencia a simples consultas esporádicas y circunstanciales, que pueden apoyar su

capacitación porque les parecen deficientes o por la falta de conocimientos.

Un grupo conformado por cuatro empresas (9% de la muestra), establece coordinaciones y convenios de capacitación con universidades, suministrando personal en prácticas, se hacen convenios con grandes empresas cuando son subcontratadas y la gran empresa requiere y exige un buen servicio y calidad en los productos; por lo tanto capacita al personal de la mediana empresa en

aspectos de interés para ella; algunas empresas establecen convenios de capacitación con los proveedores y grandes distribuidoras, las cuales facilitan la capacitación al personal, financiando todos sus gastos, incluso cuando se deben trasladar a otras ciudades del país, pero la empresa, debe comprometerse en la venta de los productos.

Para ser más explícita en la tabla 27 que aparece a continuación se puede señalar que el 28% del total de la muestra (13 empresas) no establecen coordinaciones o convenios para la capacitación. Entre estas 2 empresas comerciales, 5 de industria -comercio, 5 de servicio, y 1 de industria y servicio.

Un 72% del total de la muestra establece algún tipo de coordinación con uno o varios gremios, entidades u organizaciones para la capacitación.

En conclusión se puede señalar que la mediana empresa en Cartagena no aprovecha al máximo los gremios o entidades que pueden apoyar su capacitación porque les parecen deficientes o por la falta de conocimientos, derivadas de la poca o nula proyección por parte de éstos; viéndose el interés de vincularse a ello para resolver su aspecto legal (Cámara de Comercio) por ser obligatorio.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la aplicación de las entrevistas, se determinó que la mitad de las empresas estudiadas no cuentan con programas

El proceso de capacitación es por naturaleza una acción planeada y sistemática que implica programación, que debe establecer a unas políticas más o menos estables.

señala que la capacitación se da cuando hay una necesidad de capacitación, que se desarrollan cuando hay limitaciones en la

La destinación de recursos aislados y dispersos no conllevan a los cambios y objetivos deseados, lo que hace que los esfuerzos adelantados se tornen inútiles y sin sentido, y que se traduzcan en pérdida de tiempo y dinero; por lo tanto, se hace necesaria la planificación en los recursos físicos, humanos y financieros.

éstas empresas representan una cifra bastante elevada y son

empresas que de una u otra forma se esfuerzan por capacitar a su personal.
Físicos: Establecimiento de un espacio de actuación en la empresa, con los elementos necesarios, para ello, con la silletería, tableros, capacidad para albergar un número de personas establecido, etc.

Copicochas Districandelans y

Almacenes Comisariato Vivero, afirman llevar a cabo una capacitación
Humanos: en Sección, departamento o dependencia a cargo de gente especializada en dirigir y promover la capacitación dentro de la empresa.

en la empresa, dicha sección es la encargada de la capacitación; en el caso de

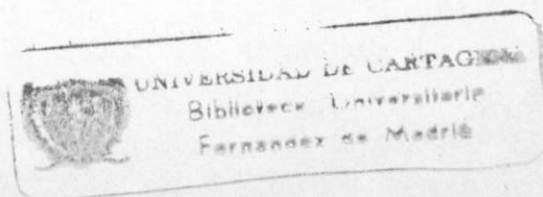
Financieros: Comi Destinación presupuestal para periodos definidos de capacitación (a un año, seis meses, por trimestres, etc.).

se propuestos con la capacitación para los cuales se requiere de constancia y de un amplio

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la aplicación de las entrevistas, se determinó que la mitad de las empresas estudiadas no cuentan con programas

de capacitación, un 50% (16 empresas) de la muestra (2 de comercio, 2 de industria, 5 de servicio, 2 de comercio y servicio, 1 de industria y servicio y 4 de industria y comercio), señala que la capacitación se da cuando hay una necesidad de capacitación, que la desarrollan cuando hay limitaciones en la producción y las empresas que reciben la capacitación de agentes externos (Grandes empresas, proveedores, Sena, Gremios) y las empresas que constantemente reemplazan al personal como es el caso de Guardia Ltda (es muy común que el empleado abandone el cargo desempeñado dentro de la empresa); éstas empresas, representan una cifra bastante elevada y son empresas que de una u otro forma se esfuerzan por capacitar a su personal, pero que por circunstancias antagónicas dejan de hacerlo.

Empresas como Rafael Espinosa G & cia Ltda, Copicopias, Districandelaria y Almacenes Comisariato Vivero, afirman llevar a cabo una capacitación planificada en las empresas; a excepción de Copicopias estas empresas cuentan con una sección encargada para el manejo del recurso humano en la empresa, dicha sección es la encargada de la capacitación; en el caso de Almacenes Comisariato Vivero, la sección está en Barranquilla lo que se convierte en una limitante para conseguir los objetivos propuestos con la capacitación para los cuales se requiere de constancia y de un amplio conocimiento de las necesidades de capacitación sentidas por el recurso humano de la empresa.



Además de la planificación en los recursos para la capacitación, el proceso de capacitación en sí mismo requiere de planificación.

Como proceso debe nacer de unas necesidades específicas de capacitación dentro de la empresa, ser continuo y constante y debe estar sujeto a evaluaciones para poder medir logros relacionados a los objetivos trazados.

Aspectos que no se han contemplado en el tipo de capacitación impartido en las empresas estudiadas (Tabla 28).

SECCIÓN	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		TOTAL
	NO	%	NO	%	NO	%	
GERENCIA	2	40			4	33	7
SUBGERENCIA							
ADMINISTRACIÓN					2	17	3
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	1	20	2	40			4
RELACIONES INDUSTRIALES							
JEFE DE PERSONAL			1	20			1
SERVICIO LOGÍSTICO					1	6.5	1
OPERACIONES					1	6.5	1
NINGUNO	2	40	2	40	4	33	8
TOTAL	5	100	5	100	17	100	33

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1996

SECCIÓN	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO-SERVICIO		INDUSTRIA-SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO			
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
SENA	1	12,5	3	30	3	33	2	50			1	10	10	21
GRANDES	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
GERENCIA	2	40			4	33	1	25					7	21
SUBGERENCIA											1	10	1	3
ADMINISTRACIÓN			1	10	2	17					1	17	3	9
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	1	20	2	40			1	25					4	12
RELACIONES INDUSTRIALES	1	12,5	1	10	1	7					1	10	4	9
JEFE DE PERSONAL			1	10									1	3
SERVICIO LOGÍSTICO			1	10	1	8,5							1	3
OPERACIONES					1	8,5							1	3
NINGUNO	2	40	2	40	4	33	2	50	1	100	5	83	16	43
TOTAL	5	100	5	100	12	100	4	100	1	100	6	100	33	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

CAMACOL	1	12,5											1	3
NACIONAL														
DAS					1	7							1	3
BOMBEROS					1	7							1	3
PROVEEDORES							1	25					1	3
ESPECIALISTAS	1	12,5			1	7					1	10	3	9
NINGUNO	2	25			5	35			1	100	5	50	13	25
TOTAL	6	100	10	100	14	100	4	100	1	100	10	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

CONVENIO	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO-SERVICIO		INDUSTRIA-SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO			
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
SENA	1	12,5	3	30	3	22	2	50			1	10	10	21
GRANDES EMPRESAS					1	7							1	2
SERVISALUD											1	10	1	2
CÁMARA DE CONTADORES			1	10							1	10	2	4
UNIVERSIDADES	1	12,5	1	10	1	7					1	10	4	9
AGAFANO			1	10									1	2
CÁMARA DE COMERCIO	1	12,5			1	7	1	25					3	7
COMFENALCO (FENALCO)			1	10									1	2
FONDO MIXTO PROMOCIÓN TURÍSTICA			1	10									1	2
INDERENA			1	10									1	2
ACOPI	1	12,5											1	2
CAMACOL	1	12,5											1	2
FUNDACIÓN MAMONAL			1	10									1	2
DAS	2	40	2	40	1	7	2	50	1	100	4	87	1	2
BOMBEROS	5	100	5	100	1	7	4	100	1	100	6	100	1	2
PROVEEDORES							1	25					1	2
ESPECIALISTAS	1	12,5			1	7					1	10	3	7
NINGUNO	2	25			5	36			1	100	5	50	13	28
TOTAL	8	100	10	100	14	100	4	100	1	100	10	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

PLANEACIÓN	ACTIVIDAD												TO TAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO-SERVICIO		INDUSTRIA-SERVICIO		INDUSTRIA-COMERCIO			
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%
DE ACUERDO A NECESIDAD	1	20	1	20	1	9							3	10
CADA VEZ QUE SE INVITA			1	20									1	3
ELIGEN TEMAS DE INTERÉS							1	25					1	3
DE ACUERDO A LOS CURSOS QUE LLEGAN			1	20			1	25					2	6
ORGANIZA LA GERENCIA					1	9							1	3
PLANEAN DESDE BARRANQUILLA	1	20											1	3
SELECCIONANDO EL PERSONAL	1	20			2	18								
PERMANENTEMENTE					1	9							1	3
SE IMPROVISA					1	9					2	33	3	9
NINGUNO	2	40	2	40	5	46	2	50	1	100	4	67	16	50
TOTAL	5	100	5	100	11	100	4	100	1	100	6	100	32	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

3.2 POLÍTICAS DE BIENESTAR SOCIAL

En la mediana empresa no se tiene políticas definidas de bienestar social, 27 empresas, 87% de la muestra señaló esta realidad, el 13% restante se divide en la siguiente forma: una empresa con un programa de desarrollo integral; otra empresa tiene un fondo de préstamo para calamidades; otra tiene un programa con énfasis en necesidades de empleados y una última desarrolla actividades aisladas (Tabla 29).

Para la mediana empresa es realmente un reto ponerse a tono con las necesidades humanas de sus empleados, plantearse responsablemente y de acuerdo a sus condiciones particulares una adecuada política de bienestar para los empleados donde se propenda por el bien común y se haga compatible este objetivo con los intereses particulares del empresario.

En este sentido, cabe resaltar que: "La gestión humana en la organización va encaminada a construir el hombre que la empresa necesita, para hacer que las personas se desarrollen como tal, única alternativa para lograr un alto desempeño de la compañía en su conjunto y que se haga uso efectivo de todos los recursos de la empresa de esta manera se logrará la contribución de

todos al éxito de la empresa y por tanto al éxito de las personas integrantes en ella²⁴.

Entre las pocas acciones que se desarrollan en la mediana empresa para el bienestar social de los empleados se encuentra que los encargados son por lo general la administración o parte administrativa (16%), la gerencia o subgerencia 13%, el departamento de recursos humanos, de relaciones industriales o salud ocupacional (12%), pero no se puede desconocer que aquí quien más se destaca es el vacío que tiene esta sección en la empresa (47%), es lógico puesto que la gran mayoría no lo contempla dentro de sus políticas como algo de valor para la mediana empresa (ver tabla 30); sin embargo las pocas secciones existentes desarrollan programas en su gran mayoría orientados al préstamo de vivienda (14%), becas y préstamos para educación y afiliación al I.S.S. cada una con un 10%, salud, integraciones, afiliaciones a Comfenalco cada una con un 8%, y préstamo para calamidad 7%; solo hay una empresa (2%) (servicio) que hace extensivo su apoyo a la familia.

Se destaca también un porcentaje del 20% que no realiza ningún programa de bienestar social en la empresa.

²⁴ Op cit. p. 152.

En general, son programas asistencialistas que sin dejar de ser buenos, no propenden por un beneficio trascendental para el bienestar social de los empleados. Siendo además el sector de servicio y comercio los abanderados en este tipo de acciones (ver tabla 31).

En cuanto a los entes encargados del bienestar social en la mediana empresa cartagenera, la gerencia y la sección administrativa en un 16% tienen todo el peso de lo que esto implica se destaca igualmente los sectores de la industria y el comercio.

Existe un porcentaje alto (81%) que muestra como en la mediana empresa no hay un agente encargado de la planificación del bienestar social, lo cual permite asumir un criterio del porque no hay programas de bienestar social integral en estas empresas, al no haber responsabilidad delegada para tal fin (Table 32).

"La planeación es fundamental si la convertimos en una reflexión oportuna sobre la organización a través de la cual la empresa se enfrenta así misma, integrando en un plan de estrategia de cambio para los diferentes aspectos

redefinidos y reconceptuados tanto para la estrategia corporativa, los objetivos financieros, los objetivos a lograr con las personas y para los otros factores²⁵.

ACTIVIDAD	COMERCIO						INDUSTRIA						SERVICIO						INDUSTRIA COMERCIO						TOTAL			
	No.		%		No.		%		No.		%		No.		%		No.		%		No.		%		No.		%	
ACTIVIDAD POLITICA	1		100																									
PROGRAMAS DE DESARROLLO INTEGRAL																												
FUNDO DE PRESTAMOS POR CALIDADES																												
PROGRAMA CON ENFASIS EN NECESIDADES DE EMPLEADOS																												
ACTIVIDADES A SALIDAS																												
NO EXISTE																												
TOTAL	1	1	100	20	1	1	100	100	1	1	100	100	1	1	100	100	1	1	100	100	1	1	100	100	1	1	100	100

²⁵ Ibid. p. 151

FUENTE: Datos recopilados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

ACTIVIDAD	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
POLÍTICA														
PROGRAMAS DE DESARROLLO INTEGRAL	1	20					1	25					1	3,2
FONDO DE PRESTAMOS POR CALAMIDADES			1	16,6				50			1	17	1	3,2
PROGRAMA CON ÉNFASIS EN NECESIDADES DE EMPLEADOS	1	20	1	16,6	1	9	1	25			1	16,6	1	3,2
ACTIVIDADES AISLADAS			1	16,6	1	9						83	1	3,2
NO EXISTE	4	80	5	100	9	82	3	100	1	100	5	83	27	87,2
TOTAL	5	100	5	100	11	100	3	100	1	100	6	100	31	100

OCUPACIONAL

NINGUNA	2	40	2	33,3	7	70	1	25			3	50	16	47
FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994	1	100	6	100	32	100								

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

SECCIÓN	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	1	20	1	16,6	3	30	1	25					2	6
DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES			1	16,6				50					1	3
GERENCIA / SUBGERENCIA	1	20	1	16,6			1	25			1	16,6	4	13
ÁREA DE PERSONAL					2	20		25			1	16,6	3	9
JEFATURA DE PRODUCCIÓN			1	16,6									1	3
ADMINISTRACIÓN	1	20			1	10	1	25	1	100	1	16,6	5	16
SALUD OCUPACIONAL			1	16,6	1	10							1	3
NINGUNA	2	40	2	33,3	7	70	1	25			3	50	15	47
TOTAL	5	100	6	100	10	100	4	100	1	100	6	100	32	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

PROGRAMAS	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
SALUD	1	7	1	8	3	20							5	8
EDUCACIÓN (PROYECTOS, BECAS, PRÉSTAMOS)	1	7			3	20	1	10			1	14	6	10
VIVIENDA (PRÉSTAMOS)	3	21	3	25							2	29	8	14
RECREACIÓN Y DEPORTE (EQUIPOS, USO DEL TIEMPO LIBRE)	2	14,5	2	17			2	20			1	14	7	12
PRÉSTAMOS EN CALAMIDADES			1	8	1	6,6	2	20					4	7
PROMOCIÓN A FAMILIA					1	6,6							1	2
INTEGRACIONES	2	14,5	1	8	1	6,6	1	10					5	8
AFILIACIÓN A I.S.S.	1	7	2	17	1	6,6	1	10			1	14	6	10
AFILIACIÓN A COMFENALCO	2	14,5			1	6,6	1	10			1	14	5	8
NINGUNO	2	14,5	2	17	4	27	2	20	1	100	1	14	12	20
TOTAL	14	100	12	100	15	100	10	100	1	100	7	100	59	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

ENTE	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO		No.	%
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
GERENCIA	1	20			1	10					1	17	3	10
ADMINISTRACIÓN	1	20			1	10							2	6
MEDICINA			1	20									1	3
NINGUNO	3	20	4	80	8	80	4	100	1	100	5	83	25	81
TOTAL	5	100	5	100	10	100	4	100	1	100	6	100	31	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994



Biblioteca
Fernández de Medrie

3.3. NECESIDADES DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

muestra, asegurando que no presentaban ninguna necesidad en programas de

Dentro de las necesidades del desarrollo del recurso humano planteados por la mediana empresa aparece un 13% de la muestra que plantea la necesidad de desarrollo a nivel de todas las áreas; luego aparecen el desarrollo personal, la producción y el aspecto técnico con un 8% cada una que muestra la mediana empresa con cierta preocupación para adecuar acciones en pro del desarrollo de su personal; así continua en el listado las relaciones humanas, ventas, atención al cliente y cartera (5.6% cada una) en menor escala aparece los tópicos sobre motivación, manejo de maquinaria, servicio y vigilancia (8%) en su orden, plantear estas necesidades servicio, comercio e industria comercio (Tabla 32).

recurso humano que fueron planteadas, en concreto, la presencia de un

- Las necesidades en cuanto a programas de bienestar social en la mediana, empresa, en un 25% de la muestra seleccionada se planteó la necesidad de crear programas de bienestar social sobre todo las medianas empresas ubicadas en industria y servicio, además que los programas sean a largo plazo 12%, enfatizando un programa de desarrollo personal del empleado 9% y también mejorando los programas actuales con que cuenta 6%, aparece también la necesidad de un fondo de empleados 6%; además la creación de programas para la familia, ampliación de cobertura de programa social, y el fortalecimiento del sentido de pertenencia 3% para cada aspecto.

Aquí cabe anotar que también hubo señalamientos precisos de un 15% de la muestra, asegurando que no presentaban ninguna necesidad en programas de bienestar social, que no eran necesarios 12% y que realmente no contaban con recursos para tal fin 6%. Con esta situación así planteada solo cabe preguntarse ¿realmente estas medianas empresas reconocen que sus empleados son seres humanos que tienen necesidades las cuales pueden en parte ser suplida desde la empresa? Valoran la persona como tal? Valoran su desempeño? Son más estables económicamente, tienen un índice de ausentismo bajo, sus empleados trabajan con agrado? Es simplemente para analizar! (Tabla 34).

Además de lo antes enunciado hay otras necesidades de desarrollo del recurso humano que fueron planteadas, en concreto, la presencia de un trabajador social en las empresas, la asesoría familiar, educación y economía familiar, fondos de empleados, control y seguridad industrial, programas de recreación, capacitación y talleres familiares y auxilios alimenticios (27%). Sin embargo la preocupación persiste, un 73% de la muestra asegura no tener ninguna otra necesidad de desarrollo de su recurso humano.

"El proceso de construcción del hombre que la organización necesita debe comenzar desde su vinculación, desde su inducción a la filosofía y metas de la empresa y continuar en un proceso permanente de educación. Exige entonces

ENTE	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%		
RELACIONES HUMANAS	1	11			1	9							2	5.8
DESARROLLO PERSONAL	1	11											3	8
INNOVACION					1	8							1	2.6
ASISTENCIA AL CLIENTE	2	22.3											2	5.5
CONTABILIDAD	2	22.3											2	5.5
MANEJO DE MADURARIA													1	2.6
PRODUCCION			1	20					1	100			2	5.5
VENTAS	2	22.3											2	5.5
A NIVEL TECNICO	1	11			1	9							2	5.5
SERVICIOS					1	9	1	25					2	5.5
VIGILANCIA					1	9							1	2.6
TODAS LAS AREAS			3	60	1	9							4	11
NO TIENEN CONOCIMIENTO AL RESPECTO					1	9	1	25					2	5.5
NINGUNA			1	20	5	46	2	50					8	21.7
TOTAL	9	100	5	100	11	100	4	100	1	100	1	100	28	100

de la empresa un compromiso de dedicar tiempo y dinero a preparar a su gente para que esta asuma la nueva filosofía y trabajo orientado por ella dándole sentido a todas las cosas²⁶

EXHIBITE Datos recopilados por los investigadores Septiembre - Noviembre 1994

NECESIDADES EN ÁREAS DE CAPACITACIÓN EN LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1994.

ENTE	ACTIVIDAD												TOTAL	
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
RELACIONES HUMANAS	1	11			1	9							2	5,6
DESARROLLO PERSONAL	1	11									2	25	3	8
MOTIVACIÓN				16,6	1	9							1	2
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	22,3											2	5,6
CARTERA	2	22,3						25					2	5,6
MANEJO DE MAQUINARIA											1	12,5	1	2
PRODUCCIÓN			1	20					1	100	1	12,5	3	8
VENTAS	2	22,3											2	5,6
A NIVEL TÉCNICO	1	11			1	9					1	12,5	3	8
SERVICIOS							1	25					1	2
VIGILANCIA					1	9							1	2
TODAS LAS ÁREAS			3	60	1	9					1	12,5	5	13
NO TIENEN CONOCIMIENTO AL RESPECTO					1	9	1	25					2	5,6
NINGUNA			1	20	5	46	2	50			2	25	10	27
TOTAL	9	100	5	100	11	100	4	100	1	100	8	100	38	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

NECESIDADES	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
CREAR PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL	1	20	3	50	3	28					1	16,6	8	25
CREAR PROGRAMAS CON LA FAMILIA					1	9							1	3
PROGRAMAS DE DESARROLLO PERSONAL			1	16,6	2	18							3	9
CREAR FUNDACIÓN SOCIAL O FONDOS DE EMPLEADOS							1	25			1	16,6	2	6
AMPLIAR COBERTURA DE ACTUAL FUNDACIÓN SOCIAL					2	20					1	16,6	1	3
CREAR SENTIDO DE PERTENENCIA	1	16,6			1	9							1	3
IMPLEMENTAR PROGRAMAS A LARGO PLAZO	2	40					1	25			1	16,6	4	12
MEJORAR PROGRAMAS ACTUALES					1	9	1	25					2	6
NO HAY RECURSOS	1	20			1	9							2	6
NO ES NECESARIO	1	20	1	16,6	1	9					1	16,6	4	12
NINGUNA			1	16,6	1	9	1	25	1	100	1	16,6	5	15
TOTAL	5	100	6	100	11		4	100	1	100	6	100	33	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

NECESIDADES	ACTIVIDAD													
	COMERCIO		INDUSTRIA		SERVICIO		COMERCIO SERVICIO		INDUSTRIA SERVICIO		INDUSTRIA COMERCIO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
PROGRAMAS DE RECREACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALLERES FAMILIARES	1	16,6											1	3
AUXILIOS ALIMENTICIOS											1	14	1	3
EDUCACIÓN Y ECONOMÍA FAMILIAR							1	25					1	3
ASESORÍA FAMILIAR					2	20							2	6
FONDO DE EMPLEADOS											1	14	1	3
CONTROL DE ACCIDENTES O SEGURIDAD INDUSTRIAL	1	16,6											1	3
PRESENCIA DE TRABAJO SOCIAL			1	20	1	10							2	6
NINGUNA	4	66,6	4	80	7	70	3	75	1	100	5	72	24	73
TOTAL	6	100	5	100	10	100	4	100	1	100	7	100	33	100

FUENTE: Datos recolectados por las investigadoras. Septiembre - Noviembre 1994

actuales estructurales y coyunturales que han permitido la formación y desarrollo de una clase empresarial que según los períodos y lugares de origen ha mostrado algunas variaciones en sus estrategias de ascenso y consolidación, prueba de ello son los trabajos de autores como: Carlos Dávila, En 4. RELATOS DE EMPRESARIOS: FUENTE PARA LA Fernando Meguer RECONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA MEDIANA EMPRESA Gabriela Arango, Rainer Dombois, Anit CARTAGENERA Mogollón, Sergio Spiano, entre otros.

"Los mejores no viven para el goce propio, ni siquiera para la fama. Su móvil más poderoso es la labor llena de Esperanza y Útil para cualquier cosa buena".

Séneca

La historia empresarial como rama de la historia se ha desarrollado más ampliamente en Inglaterra y como: Historia de empresas, empresarios, grupos industria, la formación de la industria por regiones, el desempleo empresariado en períodos de auge o decadencia de la industria, tal como lo afirma Carlos Dávila. El estudio del empresariado en Colombia es en la actualidad objeto de interés por parte de algunos investigadores de diferentes disciplinas que intentan hacer una interpretación y análisis del aporte de los mismos como agentes sociales importantes en el desarrollo del país. Es así como desde hace de Sociología, Administración, Economía e Historia, investigaciones sobre aproximadamente 2 décadas²⁷, son muchos los avances teóricos que desde biografías, autobiografías de empresarios, diccionarios de biografías, historias una perspectiva situacional se han realizado en el marco no sólo de de empresas y estudios sobre el estado del arte de la investigación sobre recuperación de la historia empresarial del país sino también de las situaciones empresa. Sin embargo a pesar de ser un tema de gran interés para muchos

²⁷ DAVILA, Carlos. El Empresariado Colombiano: Una Perspectiva Histórica. U. P. Javeriana. Bogotá, 1986. p. 11

actuales estructurales y conyunturales que han permitido la formación y desarrollo de una clase empresarial que según los períodos y lugares de origen ha mostrado algunas variaciones en sus estrategias de ascenso y consolidación, prueba de ello son los trabajos de autores como: Carlos Dávila, Enrique Ogliastri, Jesús Bejarano, Eduardo Sáenz Rovner, Fernando Maguera, Manuel Rodríguez, Jorge Restrepo, Bernardo Sierra, Luz Gabriela Arango, Rainer Dombols, Anita Weiss, Amaury Mogollón, Sergio Solano, entre otros.

La historia empresarial como rama de la historia económica y social, se ha desarrollado más ampliamente en Inglaterra y Estados Unidos, en temáticas como: Historia de empresas, empresarios, grupos empresariales, ramas de la industria, la formación de la industria por regiones, el desempeño del empresariado en períodos de auge o decadencia de la industria, tal como lo afirma Carlos Dávila²⁸.

En el país en la temática del empresariado se han desarrollado en facultades de Sociología, Administración, Economía e Historia, investigaciones sobre biografías, autobiografías de empresarios, diccionarios de biografías, historias de empresas y estudios sobre el estado del arte de la investigación sobre empresa. Sin embargo a pesar de ser un tema de gran interés para muchos

²⁸ Ibid. p. 10



son todavía pocos los avances logrados en materia del estudio de la historia empresarial colombiana, debido a factores como: la amplitud del tema para ser abordado por muchas disciplinas, lo cual a su vez debería enriquecer los marcos teóricos y conceptuales desde donde se abordan, pero lo que se produce es una amalgama de enfoques desarticulados y a veces excluyentes; el poco acceso a fuentes primarias y secundarias de información es otro factor y, el temor de caer en la sobre exaltación del empresariado como "héroe" y "benefactor" del desarrollo económico del país y la región.

El relato de vida se enmarca en el enfoque biográfico cuyo objeto es "el A partir de estudios realizados por investigadores extranjeros en los años 60²⁹, hasta la fecha se han realizado algunos esfuerzos por estudiar el empresariado y su participación en la actividad económica del país. En Cartagena, existen algunos trabajos como los de Carlos Dávila³⁰, Mogollón³¹, Luis Fernando Molina³², Segovia³³ y algunas monografías sobre empresas como J. V. Mogollón y Cia.; Industrias Román, Lemaitre, entre otras, desarrollados en 1987 en el marco del seminario "componentes y proceso del desarrollo en el caso de Cartagena" realizado por la Universidad de Cartagena en convenio con la Universidad Javeriana, los cuales dan cuenta del avance hacia la

²⁹ Ibid. p. 19

³⁰ DAVILA, Carlos y ANGLIASTRI, Enrique. Estructura de Poder y Desarrollo en 11 Ciudades Intermedias de Colombia en Desarrollo y Sociedad. Bogotá 1983

³¹ MOGOLLÓN, Amaury. El Desarrollo Económico de Cartagena: Organizaciones, Liderazgo e Ideologías. Uniandes. Bogotá, 1974.

³² MOLINA, Luis Fernando. "El Viejo Mainero". En boletín cultural y bibliográfico. Banco de la República. Bogotá, 1988.

³³ SEGOVIA, Rodolfo. Los Albores de la Industria en la Costa Atlántica. México, 1992.

reconstrucción de la historia empresarial, a partir del estudio de algunos casos de destacados empresarios y empresas en el desarrollo de la ciudad utilizando como técnica principal las biografías y relatos de vida de empresarios y familias de empresarios en las cuales subyace el problema de la objetividad por no estar sustentadas en la rigurosidad del método científico, siendo a no dudarlo una fuente valiosa dado su carácter testimonial para el estudio del empresariado cartagenero. común de experiencias y de análisis de estas experiencias", fue necesario utilizar el relato de vida como método más que

El relato de vida se enmarca en el enfoque biográfico cuyo objeto es "el proceso de la propia reconstrucción social del sujeto y la relación de sí mismo con la sociedad"³⁴ donde se reconocen individualidades que han ido definiendo situaciones personales en todos los aspectos involucrados pero que a la vez han ido originando un cambio colectivo, es decir, es la representación de la identidad individual pero también la de una sociedad que desde el pasado de la persona y del sentido de su existencia reconstruye procesos colectivos con un referente y un significado y un referente tal que da apuntes para avanzar en el conocimiento acerca del funcionamiento de las diferentes estructuras y de la sociedad.

³³ GOMEZ, Catalina Carina. La Cultura de la Empresa. Universidad de Externado. For. LICAB

³⁴ Afirmación hecha por el Sociólogo Robert Cabanes en el seminario "El Enfoque Biográfico en Sociología". Universidad Externado de Colombia. CIDS. Bogotá, octubre 3 al 5 de 1995.

Es una reconstrucción en el presente del pasado de la persona a partir del relato de su vida profesional, personal y familiar del empresario y su vida como gestor de empresas, y es aquí donde el relato autobiográfico cobra

En el caso de esta investigación sobre el área de empresa, concebida a su vez por Saín Saúlien en 1987 como "el tejido de subgrupos que poseen: sus modos de representación, actitudes propias hacia el trabajo y hacia la empresa, y un patrimonio común de experiencias y de análisis de estas experiencias"³⁵, fue necesario utilizar el relato de vida, como método más que como enfoque, por que se constituye en una "herramienta para la reconstrucción de la participación de los actores involucrados en el proceso de surgimiento, crecimiento, desarrollo y consolidación de las medianas empresas, desde aspectos muy específicamente demarcados en un instrumento (ver anexo No. 6) es por esto que al recoger la gestión del empresario no se puede desconocer el papel de los empleados, este es un trabajo que debe realizarse posteriormente, pero de lo que se trataba en esta primera parte era de conocer aspectos claves en el desarrollo de la mediana empresa cartagenera, a partir de la acción del empresario y de la reconstrucción de su propia experiencia personal y profesional.

biográfico

³⁵ GOMEZ, Cabranes Carmen. La Cultura de la Empresa. Universidad de Extremadura. En: LUCAS Marin, Antonio. Sociología para la Empresa. Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. Madrid, 1994. p. 138

En el proceso de hacer empresa, se tejen una serie de complejidades entre las relaciones de la historia personal y familiar del empresario y su vida como gestor de empresas, y es aquí donde el relato autobiográfico cobra importancia como método porque es la puesta en escena de sí mismo, de su propia historia, de su propio éxito o fracaso, en la búsqueda externa de reconocimiento al desempeño de una labor que de por sí no es fácil y más exactamente en la ciudad de Cartagena, donde está llena de obstáculos y limitaciones, de volutariedades y de emocionalidades sobre todo para el pequeño y mediano empresario.

-Qué circunstancias habían tenido que afrontar?

Al desarrollar la primera parte de la investigación con un enfoque cuantitativo, esta permitió conocer el estado actual de la mediana empresa cartagenera en lo que hace referencia a sus características socio-relacionales y de desarrollo del recurso humano. Sin embargo existía un vacío en la información en lo relacionado con la forma en que sugieron las medianas empresas en la ciudad, por esta razón se concertaron entrevistas a profundidad con 4 empresarios, sobre aspectos muy particulares de su desempeño empresarial, esto último para articular la técnica de recolección de información con el método biográfico, que recogiera circunstancias comunes y particulares en el surgimiento y desarrollo del mediano empresario cartagenero.

Con base en el criterio de selección: "Empresarios exitosos" por la proyección económica y social de su actividad en la ciudad, se estimó recibir un número reducido de informantes para indagar de "viva voz" sobre:

- La forma como había sido el proceso para llegar a abrirse como una idea o propuesta empresarial.

- Habría sido algo fácil o difícil hacer mediana empresa en la ciudad?

- Qué circunstancias habían tenido que afrontar?

- Qué características personales habían tenido que explotar y aprender para lograr hacer mediana empresa en Cartagena?

- Qué estrategias habían tenido que utilizar al interior y exterior de su empresa para crecer y desarrollarse como empresarios?

Fueron entre otros, algunos de los interrogantes iniciales que permitieron una información que recogiera circunstancias comunes y particulares en el surgimiento y desarrollo del mediano empresario cartagenero.

A partir de la entrega de esta primera parte surgen múltiples y diversas inquietudes más profundas con relación a los empresarios mediana...

Considerar situaciones del contexto, estrategias empresariales, formación y concepción de su condición como persona que hace empresa y la identidad con una clase empresarial "sui generis", fueron algunos de los núcleos sobre los cuales giró la información recogida y la cual se presenta más como una exploración y descripción que como un análisis e interpretación de la misma.

- La transcendencia social, económica y política de la actividad del mediano

Es así como se presentan los siguientes apartes relacionados con las concepciones de los empresarios sobre: Empresa, génesis y crecimiento empresarial, fórmulas y códigos del mediano empresario cartagenero; pretendiendo con éstos datos iniciar el camino para el avance en la investigación en lo que tiene que ver con este enfoque metodológico, las técnicas, las temáticas, los diferentes actores a informar, y el papel de los datos en la reconstrucción social de lo que significa hacer mediana empresa en la ciudad, no sólo por parte del empresario como gestor de la iniciativa sino también de otros gestores como la familia, los trabajadores y los empleados a ellas vinculados y dinamizadores de los procesos empresariales, a fin de tener una perspectiva de análisis más alejada de la fuente principal y por tanto un poco más objetiva para la reconstrucción del tejido social que es la mediana empresa de Cartagena. (sin estímulos económicos, sociales, etc.)

negarles su participación y razón de ser.

A partir de la entrega de esta primera parte surgen múltiples y diversas inquietudes más profundas con relación a los empresarios medianos, las

cuales marcarán una nueva meta en la investigación cuya finalidad está dada por la reconstrucción social y humana en el desarrollo de la mediana empresa cartagenera relacionada con la inserción social del mediano empresario y aspectos como:

- La trascendencia social, económica y política de la actividad del mediano empresario en el espacio ciudadano.

- Los beneficios que persigue el mediano empresario al emprender una carrera que adolece de estímulos importantes y significativos en la ciudad?

- De qué manera ser empresario y participar en la dinámica social, económica y política de la ciudad tiene un significado relevante para el actor y su familia?

- Cuál es la identidad que como empresario manejan: con ser de la mediana empresa, ciudadanos cartageneros, clase social, familia, otros?

- Cuáles son los mecanismos de "sobrevivencia" como empresarios en un medio que pareciera excluirlos (sin estímulos económicos, sociales, etc.) o negarles su participación y razón de ser.

- Cuáles son las mayores oportunidades de sobresalir para el empresario hombre que para la mujer, poca capacidad de inserción de la mujer empresaria, o falta de interés

- Cómo describen su inserción social en la ciudad y porqué se da (condiciones inherentes a ellos como empresarios, al gremio y a la ciudad).

- Como actuar la mediana empresa en la ciudad.

- Son verdaderamente los medianos empresarios unas personas dinámicas y abanderadas de su posición a nivel social, económico y hasta político?

Quizás es posible considerar también el género como una perspectiva o criterio que asumir al hablar de mediana empresa, porque al frente de la mediana empresa en la ciudad, lo que ocurre más comúnmente es encontrar hombres dirigiéndola y muy pocas mujeres, esta connotación del género masculino y femenino directriz de la mediana empresa, puede estar dando una idea de la particular forma de asumirla y liderarla, que demarca tendencias diferentes en sus políticas, misión, visión, producción y manejo del recurso humano.

Esta afirmación aunque en estos momentos pudiera ser tomada como arbitraria, podría a su vez estar implicando además de los aspectos mencionados, otros relacionados como: gremio de empresarios cerrado, mayores oportunidades de sobresalir para el empresario hombre que para la mujer, poca capacidad de inserción de la mujer empresaria, o falta de interés

de la mujer empresaria para "echar el ancla" en esta gran aventura que significa hacer empresas familiares, sobrevaloración del hombre (padre, hijo) como depositario de toda la confianza para dirigir el patrimonio familiar bien sea por sus relaciones, experiencia, conocimiento y autoridad. *concepciones que son reforzadas por acciones cotidianas que realiza dentro y fuera de la*

Datos reales muestran que de las 69 medianas empresas de la ciudad, solo 9 de ellas, es decir el 13%, son dirigidas por mujeres, mientras que los empresarios dirigen el 87% restante de la mediana empresa cartagenera, siendo este otro de los aspectos que pudiera estudiarse posteriormente de acuerdo a la proyección de la línea de investigación que sobre historia de los social en la empresa se desarrolla en la especialización de Administración de Programas de Desarrollo Social con énfasis en el área de empresa.

"El lenguaje moderno, calidad total, círculos de calidad, teoría Z, X y todo lo conozco, el problema es que en mi empresa no es factible aplicarlo porque de 22 trabajadores que tengo actualmente en diciembre del año pasado tenía 45, estamos sellando de un número alto, de pronto las ventas se vinieron abajo y hubo que ampezar a prescindir de la gente y de las personas, con que posiblemente quedemos, en enero deban haber crido en sembrar alrededor de 12 más en este año, esos 12 son sordomudos". (R. de y 42)

"A bueno, la verdad es que lo mayoría y temo que estoy hablando por la mayoría de los empresarios, somos empiricos o sea que somos personas que aunque podemos ser profesionales universitarios es mucho más compleja y abarca demasiados problemas. Un empresario pequeño no tiene la posibilidad de rodearse de un "staff", porque eso significa una

¹ De los entrevistados, solo uno (1) es de la ciudad, los otros tres son de: Barranquilla y del interior del país.

4. 1. TEORÍAS Y CONCEPCIONES SOBRE EMPRESA DEL MEDIANO EMPRESARIO

El mediano empresario "Cartagenero" maneja una serie de concepciones que son reforzadas por acciones cotidianas que realiza dentro y fuera de la empresa. Es decir, son concepciones basadas más en lo empírico, en lo cotidiano, que en lo teórico, pues el conocimiento teórico es visto hasta cierto punto por algunos de forma peyorativa y hasta desilusionante ya que sus preceptos sencillamente no aplican en la realidad cartagenera, que por lo demás adquiere características "sui-generis" y sorteables únicamente con mucho sentido común; olfato, relaciones, trabajo con "las uñas", y saber "todo de todo".

Pero qué es lo que piden los empresarios con relación a lo que es la

mediana empresa: *"El lenguaje moderno, calidad total, círculos de calidad, teoría Z, X y todo lo conozco, el problema es que en mi empresa no es factible aplicarlo porque de 22 trabajadores que tengo actualmente en diciembre del año pasado tenía 45, estamos saliendo de un número alto, de pronto las ventas se vinieron abajo y hubo que empezar a prescindir de la gente y de las personas, con que posiblemente quedamos, en enero deben salir 12 más en este año; esos 12 son sordomudos". (R de V # 2).*

"Soy un enamorado de la pequeña y mediana empresa por eso hablo por la mayoría de los empresarios, somos empíricos o sea que somos personas que aunque podemos ser profesionales universitarios es mucho más compleja y abarca demasiados problemas. Un empresario pequeño no tiene la posibilidad de rodearse de un "staff", porque eso significa una

* De los entrevistados solo uno (1) es de la ciudad, los otros tres son de: Barranquilla y del interior del país.

errogación muy grande, una nómina muy voluminosa, entonces el empresario para serlo, y sobre todo el industrial, el empresario inversionista pues no tiene problemas, en este caso hablemos de estrategia, por que el inversionista en este caso es casi un estratega porque sabe donde poner la ficha, huele donde está el centavo". (R de V #2)

"El industrial tiene demasiados trabajos que atender, creatividad, innovación permanente, la parte técnica, el industrial más pequeño que no sepa cómo desmontar un motor y hacerle mantenimiento está en la olla porque le va a salir muy costosa la operación, afilar, aportar máquinas, operar a veces las máquinas es compleja, a veces manejar el personal y todo lo relativo de la empresa, entonces todos los empresarios padecemos deficiencias en la parte administrativa principalmente" (R de V #2).

"Las estrategias de administración moderna no las rechazo yo creo que son "modas", yo creo que son filosofías muy bonitas y sanas pero también creo que en la mediana empresa se puede llegar a eso que ellos hablan de si se tiene el personal adecuado y si permanentemente está uno manejando un poco" (R de V #3).

Pero qué es lo que piensan los empresarios con relación a lo que es la mediana empresa en Cartagena? Lo que significa surgir como mediano empresario en la ciudad?

"La gran empresa no tiene corazón, la pequeña y la mediana empresa tiene más en cuenta el aspecto humano" (R de V #3)

"Soy un enamorado de la pequeña y mediana empresa, por cuanto el poderío del país está en ellas; las grandes empresas son la imagen del país" (R de V #3).

"Para la pequeña y mediana empresa es difícil, no hay ningún incentivo, ni aliciente todo lo contrario cuando alguien está montando una industria se le viene todo el mundo, cuando yo empecé este taller me lo sellaron, los vecinos se opusieron, eso salió en la prensa, fue un escándalo". (R de V #2).

"De gente que entre comillas se llamó "empresario" y lo "Bueno, yo estoy vinculado a Acopi pero cuánto hace Acopi? es muy relativo". (R de V #1).

plata, gente con apellidos de esos todos alrededor, gente que mantiene en situación vergonzosa "Aquí los gremios es difícil sostenerse, aquí mantener un gremio vivo es por la quijotada, interés o sacrificio de unos 2 o 3 bobos quijotes porque realmente la gente es absolutamente indiferente en los problemas de la ciudad" (R de V #3).

económico, político, etc. Es un lugar mediocre y casi venecido, desde cualquier punto de vista Cartagena está en la mediocridad, la clase

Es posible decir entonces que a pesar de que existe identidad del mediano empresario como gremio, en la ciudad es poco el apoyo que recibe no sólo del gremio sino a nivel de las instituciones.

esta ciudad es muy difícil, Cartagena no tiene vocación empresarial tiene vocación para grandes cosas allí en Memorial, grandes millones, hay grandes exportaciones pero muy poca mano de obra empleada" (R de V #3).

"Como nosotros estábamos recibiendo energía del interior del país, se consideró que ya no se necesitaba entonces se dañaba su equipo entonces se gastaba la plata en otra vaina y no la metían en reparación de los controles térmicos" (R de V #1).

"Con el SENA llevamos 20 años, yo tengo lo que sería un expediente SENA sobre lo que se debió hacer, qué se podría hacer y todo este planteamiento sobre la ley 119 más ambicioso, eso sólo eran unos esbozos simplistas". (R de V #2).

A nivel de la clase empresarial y política misma existente.

"Cambiamos de pirata en todos los aspectos, por ejemplo: en el comercio, el dato de que hace 5 años había en la ciudad aproximadamente 250 establecimientos de compra venta, hoy por cada 3.000 habitantes hay una... uno de los índices más grandes del mundo, después de esto que más? 99% de los propietarios no son de aquí... son países..." (R de V #3).

"De gente que entre comillas se llama "empresario" y lo dramático de esa situación es que esa gente es normalmente gente de la alta, gente de plata, gente con apellidos de esos todos enredados, gente que mantiene en situación vergonzosa toda la ciudad, por qué no?" (R de V #2).

"Yo he peleado con todo el mundo, yo quiero que ustedes observan a Cartagena en el aspecto social, económico, político, etc. Es un lugar mediocre y casi vencido; desde cualquier punto de vista Cartagena está en la mediocridad, la clase política haciendo lo que ustedes saben. El sector privado permitiendo esta situación, "fulano de tal" se roba la ciudad y el problema es de nosotros". (R de V #3).

"Entonces ser empresario en esta ciudad es muy difícil, Cartagena no tiene vocación empresarial, tienen vocación para grandes cosas allá en Mamonal, grandes millones, hay grandes exportaciones pero muy poca mano de obra empleada". (R de V #2).

Es decir, pareciera existir implícitamente una "ley" al hacer empresa, la "ley del riesgo" del aventurero y del ponerse a prueba cada persona, a si mismo, a sus ideas y a sus convicciones, pues es saber y reconocer que el camino que se empieza a andar es solitario; el empresario es como un lobo pero solitario que no desconoce el peligro que lo rodea y el alto costo que está en juego, es el riesgo de una aventura.

"Desdoblamiento somos muy individualista en Cartagena la individualidad es esencial, aquí usted para lograr que dos personas se pongan de acuerdo y tomar del mismo paso y "Estímulos no hay, es decir tu arrancas y si ganas plata tu tienes que pagar impuestos y sino ganas plata, no tienes que pagar impuestos, pero no pasa nada no hay un estímulo, aquí no hay estímulo para hacer empresa" (R de V #1).

Ridiculizaban la pisa" (R de V #2)

Este aspecto sumado a las características propias del empresario cartagenero conforman un espectro donde el arranque y el crecimiento es lleno de obstáculos y sin sabores.

"El empresario cartagenero, quiere enriquecerse y llevar una vida cómoda, yo lo veo permanentemente" (R de V #3).
"El pequeño empresario siempre anda en esas porque es desorganizado, pero este tipo de negocios es dinámico y el pequeño empresario esta poniendo cada cierto tiempo una maquinaria y se enculebra y va mejorando muy lento, lentamente entonces cualquier problema que se le presente le puede paralizar; los incendios, inundaciones, el apagón". (R de V #2).

Dando como resultado un círculo que en vez de llevar a una salida, lleva las más de las veces a un estancamiento para la empresa, el empresario y la ciudad.

"La ciudad es reflejo de su gente, y es un círculo donde nos metemos, Cartagena es apática al empresario, esa es la realidad" (R de V #3).

"Desgraciadamente somos muy individualista en Cartagena la individualidad es tremenda, aquí usted para lograr que dos personas se pongan de acuerdo y coman del mismo pasto y luego coman del otro pasto como dos burritos, aquí somos más burros que los burros en ese sentido. Cuando empezaron, los trabajadores oyentes, se iban, no yo no voy a trabajar con ese poco de locos ahí todo el mundo haciendo señas. Ridiculizaban la idea". (R de V #2).

³⁰ GRABINEKY, Selo. El Empresario: Creador y Promotor de Empleo. Soluciones prácticas a los problemas del pequeño empresario. Colección Emprendedor Práctico. Editorial Copesa, Medellín, 1995, pp. 36.

Sin embargo una de las mayores fortalezas para hacer mediana empresa en la ciudad está dada según los empresarios por el factor humano, por la gente cartagenera.

Hay que recordar que la labor del empresario es crear nuevas fuentes de

empleo, p. *"Yo nunca he tenido mejor gente que la gente de Cartagena y la gente de la costa pero fundamentalmente la gente de Cartagena por qué? Porque nuestra gentes es así, aquí no hay un hijo que no tenga un hogar y tienen el calor y tu ves que cuando se muere una mujer que tiene un poco de hijos se los reparten entre la familia y sino se los reparten con los vecinos, y están los hijos de crianza, entonces si esa materia prima tiene un hogar así sean barrigoncitos y anden por ahí como lo tengan, esa gente esa gentes es muy buena". (R de V #4).*

del prom. *"Si a mí me tocara en cualquier parte del mundo buscar gente para ir a hacer empresa, no dejaría de buscar a gente de Cartagena, ese es mi sentimiento, con todo y lo que puedan decir, la gente aquí es muy buena" (R de V #4).*

la vida n. siendo necesaria la suficiencia de recursos de todo orden, pero "el costo de

Para ser un mediano empresario exitoso, además de tener una buena idea y recursos se requieren muchas características propias como son: ser obsesivo, inquieto, inconforme, rebelde, con intuición, disciplina, seguro de sí mismo, gran capacidad de trabajo y de mando, salud física, relaciones y muchas más cosas³⁶. Pero además debe tener capacidad para planear y tomar decisiones, tener un marco de referencia basado en su experiencia anterior y estudios, continuar en la búsqueda de oportunidades, asumir con racionalidad riesgos, gastos estrictamente necesarios y retomar quizás, la experiencia de las

³⁶ GRABINSKY, Salo. El Emprendedor. Creador y Promotor de Empresas. Soluciones para cada problema del pequeño empresario. Colección Empresario Práctico. Editorial Colina, Medellín, 1995. p. 36.

grandes empresas y empresarios exitosos para adaptarla según sus proporciones en su medio.

Hay que recordar que la labor del empresario es crear nuevas fuentes de empleo, promover el desarrollo de su localidad y crear y acrecentar su riqueza.

Eso es ser una persona productiva, un empresario dedicado a una actividad o actividades remuneradas para él y para los demás.

Entonces, tal como afirma Salo Grabinsk... "la inversión inicial así como la idea del promotor, forma el esqueleto de ese ente llamado empresa, más no le dan la vida necesaria"³⁷, en cada etapa del desarrollo de la empresa va a seguir siendo necesaria la suficiencia de recursos de todo orden, pero "el deseo de crear algo propio, de ver frutos tangibles a su esfuerzo, recobrar y acrecentar su patrimonio a pesar de los riesgos que conlleva, porque es una aventura muy estimulante, es lo que hace que haya promotores de nuevos negocios"³⁸.

En resumen, los empresarios, en particular los de la mediana empresa

"Entonces me entró la idea de que por qué no montábamos un negocio y empecé por preguntarle a mucha gente amiga, conocidos, que negocios tenían, a todo el que yo veía, que negocio tienes por ahí? Esa vaina)... ese negocio qué es? Pa'vé si de pronto nos metíamos en un buen negocio y haciendo esa pregunta algún día alguien me dijo: hombre, yo tengo un negocio, me compras este equipo a mí! Y... y empecé a trabajar en esa idea, a tirarle número, a justificarla económicamente, la justifiqué económicamente, empecé a buscar los clientes, encontré los clientes que quisieran

³⁷ Ibid. p. 43 - 44.

³⁸ Ibid. p. 44

desarrollar un proveedor en Cartagena y así fue como arranqué a la marcha en un negocio que era de plástico, pero que yo nunca había trabajado y el negocio pegó, la gente fue pidiendo y fui creciendo y hasta ahora.. ". (R de V #1).

"Sabe cómo logré salirme con el capricho de tener mi industria, a base de relaciones públicas ir con cada vecino y venderle la idea, mostrarle que es, y hoy todos son amigos y comprendieron que es "El Taller", pero es la tabla material del desarrollo". (R de V #2).

"Antes de entrar a dirigir en la empresa de mi padre tuve tres experiencias laborales, primeramente fui distribuidor domiciliario (repartidor) de café Almendra Tropical (empresa de la cual mi padre era socio); luego mi padre licenció a un obrero por 6 meses para que yo estuviera en su oficina aprendiendo el manejo de colorantes y luego fui trasladado a algo más amplio en el área administrativa". (R de V #3).

4.2. *En Almaviva comencé a meterme en todas las cosas ya, puse mi oficina, pero en el tiempo ese que me pasaba yo era muy joven y como tuve que empezar a trabajar y tuve que ocupar puestos de alguna...! todos mis amigos eran la gente mayor y yo me preocupé mucho por tener y ser muy amigo de la gente que era realmente casi mis papás; eso me sirvió a mí mucho en la vida porque era gente que me abría la puerta y cuando preguntaban a ellos por un muchacho Rafael Espinosa; ellos decían: no, no ese es un tipo buena persona, un gran trabajador, ese era un "abre puertas" para muchas cosas" (R de V #4).*

En resumen, los empresarios, en particular los de la mediana empresa cartagenera manejan diferentes concepciones en lo que a empresa se refiere, las cuales gravitan sobre lo individual, lo familiar hasta llegar a lo social pasando por lo humano. En cada una de ellas se resaltan valores que tiene la empresa, fundamentados en una familia de empresarios, que con carácter económico se insertan en la sociedad a partir de ese mercadeo productivo

pero también de un "mercado social" por así decirlo, a su incursión en la parte cívica, en el cual ganan en popularidad en la medida en que su participación en acciones cívicas y sociales tienen un nivel de trascendencia tal que el beneficio ciudadano es ventajoso, convirtiéndose esta actividad en uno de los ejes perseguidos por los mismos, sobre el cual a su vez gana en significado el reconocimiento y el nombre de una empresa que resulta aquí; una empresa que en muchos casos lleva como denominación el nombre propio del empresario o sus iniciales.

4. 2. GÉNESIS Y CRECIMIENTO DEL MEDIANO EMPRESARIO

En el surgimiento de la mediana empresa de Cartagena, son muchas las historias cargadas de emociones que denotan el costo económico, social y sobre todo familiar que significa nacer a la luz pública como empresario o promotor de una actividad económica con fines lucrativos y sociales.

"En ese proyecto de formación de empresa, lógicamente mi mujer salió a trabajar, tuvo que trabajar, redujimos todos los gastos y todas las vainas al máximo posible, al máximo necesario posible pero necesario de necesidad de comida, bueno esa fue una época en la que como la empresa luego salimos del otro lado" (R de V #1).

"Mi padre inició labores de cero y se hizo un nombre y su prestigio con la fabricación del producto Polvo Iris" (R de V #3)

"La realidad es que en los últimos 3 ó 4 años me entusiasmé mucho con esto de lo social y se me fue la mano y dejé el peso a mi mujer y a mi hija, yo pensé que estaba delegando por que ella es arquitecto de la Universidad Jorge Tadeo Lozano". (R de V #2).

"Cuando yo traje al primer sordo mudo que conocí en Bogotá y se lo fui a ofrecer a mi socio en la fábrica de muebles, él no lo aceptó, entonces me ví en la obligación moral de montar una empresa, microempresa lógico, para resolver ese problema en que me habla metido, este taller allí se origina realmente" (R de V #2).

"Entonces la misión sin proponérsela fue propiciar el trabajo del sordo en la comunidad laboral principalmente de la madera o sea los afiliados a Acopi y Rima, la gente que entiende al sordo y la prueba es que le abren las puertas y están trabajando hoy más de 60 sordos en la industria de Cartagena" (R de V #2).

"Yo me estuve en un negocio que no sabía y en ese momento tenía a mis hijos grandes que ya estaban en el colegio y empeñé mi casa hay que saber cual es el negocio, analizarlo previamente y saber que se da, tener tanta fe en ese análisis, que se "zampa" uno literalmente en el negocio sin responsabilidad alguna, entonces hay algo de irresponsabilidad en el empresario que crea el atrevimiento, la osadía de uno hacerlo, de aventurar, esa es una parte de la que yo principalmente no me dí cuenta hasta cuando este amigo sentado en la mesa del Club Rotario me lo dijo; ah nojoda, pero tu eres un marica! Y yo le digo mira con toda sinceridad, si me vuelven si me vuelven a embarcar en ese negocio no lo vuelvo a hacer" (R de V #1).

La familia del mediano empresario está permanentemente involucrada en las actividades de éste. Es decir, es muy común que trabajen con él desde su inicio, la esposa, hermanos e hijos que profesionales y otros empleados; esto porque el empresario "ve a su familia y especialmente a sus hijos, como los continuadores de su obra y sus herederos; y de su manera de educarlos y

capacitarlos para los puestos que se requieran, así como del interés de éstos por tomar el lugar de su padre puede depender el crecimiento de la empresa y su supervivencia³⁹. La familia para el empresario son las personas de su confianza. En ese lapso crítico de su inicio los obstáculos son el "pan de cada día": falta de experiencia en general, el personal es nuevo y poco capacitado, maquinaria y equipo tienden a dañarse, bajo nivel de producción y por si fuera poco muchos gastos en materia prima y/o infraestructura inicial. La inserción de la familia implica no sólo algunos de los miembros del núcleo familiar, sino que también pueden participar algunos compadres, sobrinos, ahijados y hasta amigos cercanos, que puedan ayudar a cuidar al resto que no es de total confianza (todas las demás personas apartes de la familia).

En algunos negocios medianos la esposa atiende un área y los hijos otras. Las empresas medianas tienen en su gran mayoría el carácter de empresa familiar pues a pesar de haber en algunas varios empleados sin parentesco, el empresario coloca a sus parientes en puestos de confianza.

Si la empresa "pega" o prospera, el empresario busca más el apoyo de otros. Este empresario al iniciar su actividad acaparará la atención de la familia, porque en ocasiones deja un empleo relativamente seguro para lanzarse en su aventura y, en otros casos tiene el compromiso de preservar el patrimonio de toda la familia nuclear y a veces extensa. conclusión, el empresario es un

animal solitario que promueve un proyecto y lo hace dar frutos. Para su requiere del apoyo de su familia y probablemente no la explotación de otros

³⁹ Ibid. p. 19 - 20.

De esta forma la esposa o compañera del mediano empresario juega un papel trascendental en todo este proceso, por ello éste antes de lanzarse se asegura de su apoyo incondicional, de su comprensión y ayuda, en otras palabras la convence de su proyecto y de los beneficios y riesgos de su actividad para el patrimonio familiar, a fin de que lo apoye directa o indirectamente a partir de su trabajo; esto además le permite al empresario tener tiempo para dedicarse a otros aspectos del negocio.

Los familiares participan entonces como personal de confianza o como socios minoritarios.

En algunos negocios medianos la esposa atiende un área y los hijos otras, por lo que el mediano empresario tiene espacio para pensar como perfeccionar su idea y hacer crecer su empresa.

Si la empresa "pega" o prospera, el empresario busca más el apoyo de oficios o profesiones relacionadas con la actividad específica de la empresa y éstos pueden sugerir o implementar mejoras y organizar el crecimiento del negocio.

Así lo afirma Grabinsky cuando dice: "en conclusión, el empresario es un animal solitario que promueve un proyecto y lo hace dar frutos. Para eso requiere del apoyo de su familia y probablemente de la explotación de varios

miembros de ésta. En algún momento debe pensar en preveer y decidir en manos de quien va a quedar en un futuro su negocio. El no otorgar importancia a esto o no planearlo ha dado al traste con muchos años de sacrificio⁴⁰

"Cuando mi hijo se retiró, había un problema de vacío representativo, reuní a todos los empleados y expliqué la situación y todo comprendieron y aceptaron a la persona más joven, pues ésta cumplía con los requerimientos necesarios para el cargo" (R de V #3).

"Ya que aproximadamente en los años 1938 al 1940, él (padre) importaba de Irlanda un polvo de teñir telas que tenía el nombre Irish; pero por ésta época por razones de la segunda guerra mundial se bloquearon las importaciones a nivel mundial y él se decidió a elaborar el producto y lo hizo en compañía de un cuñado italiano aunque debían con mucho esfuerzo importar la materia prima de Alemania" (R de V #3).

Luego, en el crecimiento como empresario el significado de lo social es muy importante ya que significará la trascendencia de su empresa y con ella, de su trabajo como empresario con una responsabilidad social, de lo cual tiene plena conciencia.

"Yo creo que lo que yo he dicho implica un desarrollo integral o sea, esta tratando de pensar en el sentido de... en resumidas cuentas es eso, o sea, nosotros somos generadores de desarrollo social tenemos una misión crucial que cumplir pero no importa si somos empresarios o no y hay personas que pierden de vista ese punto, eso era lo que discutíamos en la Universidad, si yo soy empresario, como empresario, soy motor principal de desarrollo, y de desarrollo, pero si soy un ingeniero

⁴⁰ Ibid. 9, p. 76.



de producción soy también motor de ello, quizá no al de más h.p. pero si un motor de desarrollo y de desarrollo social y es así como se notan dentro de la empresa, lo que pasa es que uno a veces se pierde de vista eso sí" (R de V #1).

"El empresario que se supone sea de un nivel intelectual y de un nivel de trabajo "x", tiene que retribuir a la ciudad, dándole su tiempo a la ciudad para en conjunto ir resolviendo todo tipo de problemas" (R de V #3).

"Pero tuve un padre cívico que consideraba que "deba devolver al medio lo que en parte el medio le había dado" fue miembro principal de todas las juntas cívicas de la ciudad y cuando ya me había empapado de todo lo referente al manejo de esta empresa mi padre afirmaba que "uno era suficiente para trabajar y el otro para servir" (R de V #3).

"Entonces cómo se hace un empresario? El destino, las circunstancias, echando siempre pa'delante sobretodo atendiendo una conciencia muy importante: uno no puede hacer empresa olvidándose de la parte social" (R de V #4).

Es decir, si partimos de que la pequeña y mediana empresa son las principales generadoras de empleo en el mundo capitalista, las que pagan proporcionalmente más impuestos y en donde la investigación se desarrolla más rápidamente, podemos entender lo que significa el empresario pequeño y mediano para cualquier país⁴¹; datos que se corroboran en la realidad colombiana con el censo económico nacional y multisectorial de 1990.

Aquí es posible admitir entonces, la importancia de su proyección en la región y en este caso en la localidad, en un sentido económico, social y hasta

⁴¹ Ibid. p. 27

"político", ya que desde su(s) gremio(s) o instalación en el medio hacen aportaciones para el presente y futuro de la mediana empresa y de la ciudad.

Entonces, hay que decir que el mediano empresario a pesar de no ser un desinteresado proveedor del bienestar social, crea entidades, gremios, concreta ideas y hace una aportación tangible al país, resistiéndose a caer en el mundo de aquellos que "no hacen olas". Por su obsesión va creando fuentes de empleo, modestas al principio y en algunos casos logra grandes empresas con excelentes rendimientos. Esto beneficia al empresario y a la comunidad, pero en el fondo al triunfar estos grandes capitanes de empresa, continúan intuyendo oportunidades, no se conforman al mediocre status, por el sólo placer y el gran reto de seguir creando fuentes de riqueza⁴².

El mediano empresario es básicamente un impulso de su iniciativa y se apoya en su proyección social en la localidad como forma de conquistar otros espacios por fuera de la esfera de su empresa, que le den mayores posibilidades de reconocimiento y de mercadeo para su empresa, sus productos o servicios, su labor, su nombre, su familia, su historia empresarial.

⁴² Ibid. p. 32 - 33

Esta concepción es complementaria a la de J. A. Schumpeter quien caracteriza al empresario como un innovador, es decir, "como un sujeto económico que efectúa combinaciones nuevas de factores de producción"⁴³

bajo el control de sus directivas, las cuales son éxitos de acuerdo con la estructura que se crea sus funciones y áreas de responsabilidad.

4. 3. FÓRMULAS Y CÓDIGOS DEL MEDIANO EMPRESARIO

Cada empresario en este caso mediano tiene su propia "filosofía" definida por Grabinsky como "los lineamientos, reglas o maneras básicas de pensar que hacen que aquellos que queramos y podamos, emprendamos el camino para convertirnos en hombres de empresa"⁴⁴. Esta filosofía de hacer empresa se convierte también en una filosofía de vida que guía el estado empresarial en lo que tiene que ver con el tipo de dirección, participación del empleado, estrategias de administración y valores presentes en el diario acontecer de la empresa.

Es un estilo empresarial que se construye día a día que permanentemente se somete a validación por parte de todos los actores involucrados en el proceso productivo, además del gerente o propietario (es una constante que en la mediana empresa recaiga sobre la misma persona), de tal evolución es

⁴³ Op cit. p. 83

⁴⁴ Ibid. p. 15

consciente el gerente, pues eso significa poner a prueba su filosofía y su método en las diferentes circunstancias a que se enfrenta diariamente; porque la organización de cualquier empresa es algo que debe estar relativamente bajo el control de sus directivas, las cuales son éxitos de acuerdo con la estructura que se crea, sus funciones y áreas de responsabilidad.

"Eso es una labor de constancia, de exigencias diarias tu vas apretando, vas apretando, vas apretando y vas consiguiendo y vas consiguiendo y vas apretando y vas consiguiendo, yo creo que todos estamos dispuestos a hacer las cosas bien pero si no hay exigencia uno no da esa parte o sea nosotros necesitamos aprender hacer el bien, si alguien me dice que haga las cosas bien, yo las hago bien. Entonces lo que yo he hecho desde un principio es una exigencia permanente yo no paso una" (R de V #1).

"Son importante para el manejo de la empresa el orden la disciplina, en todos los aspectos de la empresa, austeridad es importante trabajar y vivir sin desperdicio ni votar" (R de V #3).

"El lenguaje es claro tenemos incluso cartillas, eso es una recopilación pero aquí dentro la gente tiene que aprender un lenguaje diferente, sobre manera, herramientas, procesos" (R de V #2).

"La estrategia que yo he realizado en la participación y en la motivación es la pirámide invertida, porque las cosas reaccionan negativamente, si tu convences a la gente, y pones en la gente lo que tu quieres hacer con ellos, ellos te van ayudar a hacer lo que tu quieras y tu no se lo haz impuesto, es tu gestión, es su triunfo, pero tu no tenías que hacerlo como si fuera impuesto, no lo habrías podido hacer, entonces es motivación y sentirse uno dueño de su proyecto" (R de V #4).

"Es un manejo de personas de todos los días" (R de V #3).

"Aquí hay funciones específicas todos saben los puestos" (R de V #3).

Las situaciones que estas estrategias generales de dirección y organización de la empresa pueden generar son sorteadas por el empresario hasta donde le sea posible hacerlo, pues se convierte en un "hombre orquesta" y su estrategia estará basada en su formación ya sea: profesional, técnica o comercial. Es decir, las decisiones a pesar de que existe una segunda persona "de confianza" son centralizadas sean importantes o no, en otras palabras, pocas veces la organización se asume de forma sistemática y ordenada. El carácter del empresario no admite fácilmente que lo encuadernen en una organización estructurada, por lo que consecuentemente debe decidir si deja en manos de administradores profesionales el manejo de su empresa y se dedica a crear otras, o simplemente adecua el tamaño de ésta a su "estilo personal de gobernar".

Su tranquilidad está dada por tener empresas a su medida sin preocuparse por su crecimiento.

Sin embargo, cabe destacarse que el mediano empresario que se organizó para crecer y hacer crear su negocio no debe perder el control del mismo y debe permitir que se siga desarrollando y rindiendo frutos.

para ello construye su propia estrategia de acción en un proceso largo, costoso, difícil y permanente, ya que la calidad del producto o servicio que ofrece es una de sus armas más efectivas para crecer y desarrollarse una

En las estrategias de dirección también tiene lugar la importancia de la comunicación y las relaciones humanas las cuales se manejan de manera informal y con una política de dirección de "puertas abiertas".

Por eso los controles efectivos y permanentes de calidad hacen que su producto *"O sea uno tiene cierto olfato y ya se lo da a uno el manejo de la cosa, del trabajo, de la gente, entonces uno va teniendo un sentido, en un sentido, una sensibilidad ante uno, analiza a la gente y en la primera entrevista ya uno más o menos sabe que espera de las personas"* (R de V #1).

"Algo que me enseñaron fue la honestidad con uno mismo y con los demás, con los clientes y con todo, siempre se les dice la verdad así haga daño, lo demás es de rutina del trajín diario" (R de V #3).

"Si vas a hablar de lo que sabes es muy fácil hablar, no trates de hablar de lo que no sabes, ni hablar mejor de lo que tu hablas porque no te vas a poder comunicar" (R de V #4).

"Es que aquí hay una comunicación directa increíble, cualquier cosa ellos vienen aquí, es que yo me meto en lo más íntimo" (R de V #1).

"Quien se maltrata con uno trabajando 10 - 12 horas, tiene que compartir también los ratos de tristeza o alegría, en mi oficina la puerta no está cerrada para nadie y ayudarlo a los empleados me da la satisfacción personal de hacer algo para alguien que necesitaba" (R de V #3).

La calidad del producto es más que el resultado de una meta del empresario y para ello construye su propia estrategia de acción en un proceso largo, costoso, difícil y permanente, ya que la calidad del producto o servicio que ofrece es una de sus armas más efectivas para crecer y desarrollarse una

empresa, pues la calidad crea también la lealtad de sus usuarios, que al ver cubiertas sus expectativas vuelven a comprarlo y lo recomiendan.

Por eso "los controles efectivos y permanentes de calidad hacen que su producto vaya adquiriendo una demanda continua y creciente, y que algunas veces se prefiera aunque sea más costoso, pero de calidad garantizada, a otras sobre las cuales haya duda"⁴⁵.

El mediano empresario cartagenero tiene conciencia y orgullo de querer hacer algo bien y desde hacer de su proyecto de empresa lo mejor y transmite esa mística a su personal de esta forma, ya sea que ofrezca un bien o un servicio, se va forjando a través de un proceso continuo que empieza con la selección del personal, su imagen de seriedad como empresa y por ende su prestigio y credibilidad.

"Y uno cuando se da cuenta de que todas son puras excusas como que trata de ir al fondo de las cosas y es que no se pueden hacer las cosas mal, hay que hacerlas bien" (R de V #1).

"Hoy no estoy haciendo control de calidad en la empresa. El control de calidad lo hace cada persona y yo les entrego a los clientes 1 entre 20.000 envases malos. Entonces es cuestión de hábitos, disciplina. Ellos saben. Ellos saben. Yo me paso 2 ó 3 veces en la mañana o 2 ó 3 veces en la tarde y voy allá para ver que están haciendo. Ahora no se trata de implantarlo" (R de V #1).

⁴⁵ Ibid. p. 109

"Se puede llegar al mismo fin de calidad si se tiene el personal adecuado y se está en pro de mejorar cada día una cosita; detalles, como la hormiga" (R de V #3).

"Pero la escogencia de personal ahora no se hace solamente bajo una base de entrevista sino además un preentrenamiento, digámoslo así en base a ese entrenamiento, se hace la escogencia y ellos saben exactamente que es lo que necesitan" (R de V #1).

Es fundamental que el mediano empresario "sepa que se está jugando su propia supervivencia, pero tiene la capacidad de crecer ordenadamente, con conciencia de calidad a todos los niveles y con la honestidad necesaria para mantener a su clientela informada y bien atendida en todos los aspectos"⁴⁶.

La motivación y la participación del empleado es muy importante para el mediano empresario y debe encaminarse a la gente capaz, ambiciosa e inteligente que aprecia las oportunidades y demuestra su valor así sean unos pocos, y también deben dirigirse a los empleados apáticos a fin de darles la oportunidad de prosperar; si esto falla debe reemplazarlos por trabajadores con mayor deseo de progresar.

Sus recursos para motivar al empleado van desde lo económico hasta el reconocimiento y participación dentro de las decisiones de la empresa.

"Yo aquí he establecido bonificaciones, ahora mismo voy a quitar una" (R de V #1).

⁴⁶ Ibid. p. 113

preguntando y ellos saben que deben, que tienen que conocer
 "Por ejemplo: una mujer que tiene 30 años de estar con nosotros ya ella tenía cierta resistencia a las innovaciones tecnológicas, los computadores pero esta es necesaria, entonces se le vinculó una persona más joven y entre ellos mismos se convenceren los unos a los otros de las ventajas de la sistematización" (R de V #3).

"Entonces comenzó el proceso de selección de personal, ya aquí después de haber escogido los primeros, entonces lo que yo hago es que yo traigo a una persona antes de empezar a trabajar aquí, entonces la selección verdaderamente, yo hago una parte la otra selección la hacen los operadores, ya sea en la impresión o ya sea en el soplado" (R de V #1).

"Para mi el sordo es una de las situaciones más dramáticas y nosotros le enseñamos a trabajar, a comunicarse, que deje de ser el "estorbo" en la casa para convertirse en el útil productivo" (R de V #2).

"Entonces uno el hecho de que tenga un revés no quiere decir que haces inmediatamente una regla para todo el mundo, y no quieres saber de nadie, no. Muchas veces esa gente no actúa por si misma, actúan mal aconsejada, a veces porque no tienen suficiente preparación, a veces porque tú no les haz concientizado no entienden, pero yo creo que la gente como gente es buena, es buena, entonces no puedes manejarla en otra forma" (R de V #4).

El empresario mediano, en sus estrategias de participación del empleado hace énfasis en resaltar sus ideas, opiniones, su capacidad de trabajo.

"Comunicación del trabajador, no se le puede mantener ausente sino que la gente sienta que es gente, que es parte de ese engranaje tremendo que hay..." (R de V #4).

"Ahora yo les estoy exigiendo permanentemente que ellos estudien los planos eléctricos de las máquinas, o sea aquí se daña una vaina a las 2:00 la mañana y ellos me llaman a mi casa y yo allá tengo todos los planos eléctricos, todas las cosas y ellos saben que tienen que contestar, y yo les voy

Pero de preguntando y ellos saben que deben, que tienen que conocer las máquinas "al dedillo...", ... yo les digo: coge el plano ábrelo de tal forma, en tal parte, ves tal vaina? Pruébala en la máquina desde tal punto, a tal punto probaste?" (R de V #1)

Pero también se resalta la parte humana del empleado, la mediana empresa es una de las organizaciones que debido al manejo un tanto informal que hace de las relaciones trabajador - patrón, está más de cerca a la realidad, problemáticas y expectativas del empleado e incluso de su familia, situación que es tomada en ocasiones por el empresario como medio para desarrollar un mayor sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa, que a su vez es mostrada como una "gran familia", que al mismo tiempo permite aumentar la productividad del empleado y sacar el máximo de ventaja de su capacidad laboral.

"Entonces se paró uno y me dijo: Don Rafa, si uno no va todas las semanas a darle vuelta a su mujer de pronto encuentra quien se la de. Entiendes? Es una cosa que puede ser muy vulgar, aparentemente pero de un gran contenido si, y da lo mismo: "yo tengo que estar el lado de mi mujer yo no la puedo descuidar: entonces hoy mismo le concedí eso, como tu ves, son todos unos detalles grandes, la gente me dice mucho a mí" (R de V #4).

"Yo creo que a nadie se le puede dar nada por nada, la gente tiene que tener un esfuerzo, tiene que trabajar, tiene que hacerse pero si tiene uno que humanizarse con la gente, yo soy uno de los hombres que más luchó porque en la época mía decían que las empresas no tenían corazón, y yo decía que no, que las empresas tenían corazón, entonces siempre afirmé esa teoría en todas mis empresas" (R de V #4).

Pero de todo esto; ¿qué es lo que queda como satisfacción, como logro? Hay que decir que aunque lo que pretende el mediano empresario principalmente es crear y acrecentar un patrimonio que casi siempre es familiar, además existen otras expectativas como el validarse o posicionarse como promotor de organizaciones productivas generadoras de empleo en la ciudad, con mucha calidad en los bienes y servicios que ofrece, y con ganas de sobresalir no sólo en el campo empresarial sino también apoyarse en lo social y lo cívico. En este sentido los logros y limitaciones son muchos y aparecen relacionados con cada uno de estos aspectos.

"Que satisfacción? Ninguna, desgaste para que cuando ocurran las cosas, lo único que queda por decir es: yo lo dije, yo lo previne, entonces lo único que uno gana realmente es un poquito de respaldo moral o de influencia en la gente por que cuando uno abre la boca algo hay del canto a la cabuya, es decir, una especie de liderazgo tiene ganado simplemente o sea cuando tu puedes preveer lo que va a pasar tú te vuelves dentro del grupo el líder y es lo que vas tentando, como ganancia, metas para uno" (R de V #1).

"Fue durísimo, si yo te cuento como me fue, me fue durísimo, es decir sino es por que ya yo tenía a toda la familia en el colegio, había un preuniversitario, entonces las cosas eran difíciles, ya que los pelaos estaban grandes, ya uno se va haciendo a cierto nivel de vida, cuando estas trabajando en una empresa bueno que tu te vas llenando ese nivel de vida y después te cuesta mucho trabajo simplemente quitarse de ese nivel, nosotros tuvimos que hacer muchísimos sacrificios durante mucho tiempo fueron 5 años aproximadamente. Mi mujer tuvo que salir a trabajar (pero no trabajar por pasar el tiempo)" (R de V #1).

"Aquí el único estímulo es que tengas la idea fuera hacer empresa, independizarse y que haya la necesidad y que uno quiera volverse millonario pero no se vuelve. Aunque uno tiene la idea esa. Ese es el único estímulo que hay, es decir, en

otros países del mundo, te dicen a ti: mire usted no va a pagar impuesto durante cinco años y durante diez años, si usted establece aquí una empresa nueva, pero ese no es el caso de Colombia" (R de V #1).

"Como tenía buenas relaciones, no te digo la amistad mía es fundamental con toda la gente; entonces llegué a ser miembro de la junta directiva de Proexpo, en el gobierno del doctor Pastrana, entonces entré allí a representarlo a él, se terminó esto, me quedé, López me dejó, cuando entra Turbay me deja un tiempo, me saca, me lleva para el IFI..." (R de V #4).

Somos unos eficientes, se han adecuando todos los aspectos administrativos para hacerla más ágil y más rentable" (R de V #3).

5.1. FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN EN EMPRESA DESDE LA UNIVERSIDAD.

Dentro de los proyectos contemplados para obtener financiación por parte de COLCIENCIAS, se encuentran entre otros programas de investigación e innovación tecnológica y de capacitación y actualización del recurso humano que respondan a una estrategia empresarial de mejoramiento en su nivel competitivo, con la modalidad de cofinanciación entre COLCIENCIAS, universidades y sector productivo.

Con este panorama es posible asumir entonces, la investigación científica desde la Universidad para contribuir al crecimiento y desarrollo del sector productivo y unir el eslabón roto entre la Universidad, la empresa y el Estado.

Siendo la investigación científica una función social de la Universidad, no es posible entenderla únicamente como transmisora de cultura sino como productora, re-elaboradora y difusora original de conocimiento y cultura; y como tal en el área administrativa debe impulsar desarrollos teóricos que

5. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA.

La teoría organizacional, la cultura empresarial, los recursos humanos, la gestión tecnológica, las políticas de manejo del recurso humano y las historias

5.1 FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN EN EMPRESA DESDE LA UNIVERSIDAD.

Dentro de los proyectos contemplados para obtener financiación por parte de COLCIENCIAS, se encuentran entre otros programas de Investigación e

Innovación tecnológica y de capacitación y actualización del recurso humano que respondan a una estrategia empresarial de mejoramiento en su nivel

competitivo, con la modalidad de cofinanciación entre COLCIENCIAS, universidades y sector productivo.

Para esto será necesario desarrollar una metodología de investigación que sugiera. Con este panorama es posible asumir entonces, la investigación científica desde la Universidad para contribuir al crecimiento y desarrollo del sector productivo y unir el eslabón roto entre la Universidad, la empresa y el Estado.



Siendo la investigación científica una función social de la Universidad, no es posible entenderla únicamente como transmisora de cultura sino como productora, re-elaboradora y difusora original de conocimiento y cultura; y como tal en el área administrativa debe impulsar desarrollos teóricos que contribuyan a avanzar en el conocimiento de lo social desde aspectos como:

La teoría organizacional, la historia empresarial, las relaciones laborales, la gestión tecnológica, las políticas de manejo del recurso humano y las historias de empresarios. Para lo cual es necesario considerar aspectos como los siguientes:

- Actitud crítica ante fenómenos de estudio que permitan tomar distancia al investigador de las unidades de información.
- La realidad de la administración social como problema de investigación.
- Necesidades de Investigación. También hay necesidad de establecer las prioridades en el estudio de diferentes temáticas, para quien o que se va a investigar, como difundir y aplicar las investigaciones con el objeto de racionalizar y canalizar los recursos humanos, financieros y el tiempo para tal fin.
- Relación Docencia-Investigación.

Para esto será necesario desarrollar una metodología de investigación que sugiera:

De esta forma en la facultad de Ciencias Sociales y Educación, y específicamente en la Especialización de Administración de Programas de

- **Perspectiva histórica:** Significa el estudio de los procesos administrativos en el marco de procesos históricos más amplios de la sociedad.
- **Comprensión del carácter social de la realidad administrativa:** Explica el conocimiento de la génesis de las relaciones entre agentes de diferentes clases sociales.
- **Reconocimiento del carácter social del conocimiento:** Para producir investigaciones más objetivas.
- **Actitud crítica ante fenómenos de estudio:** que permitan tomar distancia al investigador de las unidades de información.

También hay necesidad de establecer las prioridades en el estudio de diferentes temáticas, para quien o que se va a investigar, como difundir y aplicar las investigaciones con el objeto de racionalizar y canalizar los recursos humanos, financieros y el tiempo para tal fin.

De esta forma en la facultad de Ciencias Sociales y Educación, y específicamente en la Especialización de Administración de Programas de

Desarrollo Social, se propone que se lleven a cabo programas de investigación en las siguientes áreas:

- Desarrollos tecnológicos en la gran, mediana y pequeña empresa.

(Ejecutivo de la CBS/SONY)

- Cambios organizacionales en la gran, mediana y pequeña empresa.

Hablar del recurso humano en la mediana empresa es defenderse en:

- Los conflictos laborales y las relaciones industriales en la gran, mediana y pequeña empresa.

- Historia del desarrollo empresarial de lo social de la gran, mediana y pequeña empresa, dentro de la cual se incluye esta caracterización, es decir ya existe un inicio en esta área.

- Desarrollo Institucional y dinámica organizacional en instituciones públicas y privadas.

- Desarrollo de la implementación de las llamadas tecnologías blandas en diferentes escalas de empresa.

5. 2 FORTALECIMIENTO DEL FACTOR HUMANO EN LA MEDIANA EMPRESA

... dar a las necesidades de la organización y su entorno, además de garantizar resultados positivos a corto, mediano y largo plazo, tanto para la organización como para sus socios. No responde acertadamente a los retos del mundo actual. "La diferencia de la calidad ... No proviene de nuestras máquinas sino de nuestra gente".

(Ejecutivo de la CBS/SONY).

La Mediana Empresa en Cartagena requiere de un "Revolcón" en la gestión del recurso humano. Hablar del recurso humano en la mediana empresa es detenerse en:

"Quien promueve los cambios, quien dirige y ejecuta la respuesta a los cambios, administra las empresas, desarrolla su tecnología, proyecta su futuro, crea, planifica y controla su logro. Es el recurso humano quien decide qué hacer, para qué, cuándo, dónde, cómo, con qué y con quién. Es el recurso humano quien define y ejecuta las acciones, actividades y tareas para alcanzar una adecuada gestión de la calidad".⁴⁷

Lo anterior demuestra que es precisamente el Recurso Humano a la base fundamental para lograr el fortalecimiento de la Mediana Empresa; esta no puede desconocerlo, ni puede continuar como hasta ahora, haciendo únicamente por el desarrollo económico de la misma, porque su solvencia económica no le garantiza permanencia ni perpetuación por el contrario; el

⁴⁷ Convenio Andrés Bello- SECAB. Gestión de la Calidad en la Industria. Módulo 6. Bogotá, 1994. p. 90

reconocer que el desarrollo de sus empleados como personas es fundamental para responder a las necesidades de la organización y su entorno, además de garantizarle resultados positivos a corto, mediano y largo plazo, tanto para empresarios como para empleados, responde acertadamente a los retos del futuro.

La Mediana Empresa en Cartagena requiere de un "Revolcón" en la concepción e implementación del bienestar social; las deficiencias en este aspecto son sobresalientes y es preciso que sean retomadas para darle una salida favorable para la empresa, el empresario y los trabajadores. No se puede seguir en condiciones precarias; el desarrollo económico no solo prefigura el beneficio de los empresarios - propietarios, sino de los trabajadores de las empresas, es decir, bienestar social laboral esta dirigido a un fin común: Bienestar de todos los entes que conforman la organización; para lo cual es preciso que las políticas empresariales estén definidas, que tengan direccionalidad, que las áreas encargadas para su orientación estén perfiladas para lograr efectivamente propender por la adecuada calidad de vida de todos los que componen la empresa.

La mediana empresa requiere que su área administrativa asuma con toda responsabilidad las cinco funciones básicas de su quehacer, las que con

⁴⁶ Dewler, Gary. Administración de Personal, 4a. edición. Prentice-Hall-Hispanoamericana, México, 1991. p. 1-30.

⁴⁷ Op. cit. p. 130.

frecuencia se denominan: proceso de administración⁴⁸. Que se sintetiza en : Planeación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control, así podrá evitar inconvenientes que puedan perturbar el buen desarrollo del clima organizacional. un proceso dialéctico solo a favor de la adecuada calidad de vida de las personas.

Es preciso además, que se conozca que la inversión que se hace en el recurso humano garantizará eficiencia y eficacia elementos valiosos para poder ser competitivos en los mercados y no tener inconvenientes legales que afloren situaciones o practicas laborales injustas, ya que el "jefe-lider debe ser honesto y consistente para ganar la credibilidad de la gente, sobre todo debe tener mucho respeto por el ser humano"⁴⁹ el éxito de una empresa y a su vez éste

depende de la calidad de su personal, de su moral, su motivación, su actitud, sus capacidades, etc. , entonces la gerencia de una organización debe estar

En fin, es un llamado de atención para que los servicios sociales que la mediana empresa puede ofrecer a sus empleados no queden sólo en la afiliación al ISS o en una fiesta de fin de año, es necesario que cobren importancia los programas de capacitación para el mejoramiento técnico, programas de desarrollo del potencial de las personas en cada nivel, programas de motivación y aplicación de lderazgo efectivo, un adecuado

comprometida puede responder, esto permite definir como principal prioridad

⁴⁸ Dessler, Gary. Administración de Personal. 4o. edición. Prentice-Hall-Hispanoamericana. México, 1991. p. 1- 30.

⁴⁹ Op cit. p. 150

manejo del proceso comunicacional en la organización; un plan de desarrollo y fortalecimiento de una adecuada cultura organizacional en beneficio de todos y cada uno en particular, ya que el desarrollo debe ir de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, en un proceso dialéctico solo a favor de la adecuada calidad de vida de las personas.

Impulsar como gerentes, el desarrollo personal que se fundamenta en lo anterior y en el conocimiento, la información, la capacitación y el entrenamiento

5.3 LA GERENCIA SOCIAL: UN MEDIO DE PLANIFICACIÓN Y FORMACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA.

de desarrollo y permanencia en la empresa. Es decir, habrá que dedicar tiempo y dinero para preparar a las personas a que trabajen por la empresa con identidad y sentido a partir de la

Si el hombre es fundamental para el éxito de una empresa y a su vez ésta depende de la calidad de su personal, de su moral, su motivación, su actitud, sus capacidades, etc. , entonces la gerencia de una organización debe estar mediada por el objetivo de impulsar la calidad de las personas y luego la calidad empresarial y el significado de esto es: una gerencia social ya que este

tipo de empresas son más flexibles, con menores costos, que llegan más fácil al cliente y están más cerca de ellos, por lo tanto su acción se ubica a nivel del

Entender a la persona como persona, pues es en ella donde reside toda posibilidad de cambio y de mejorar la calidad de su acción, es quien comprometida puede responder, esto permite definir como principal prioridad la satisfacción del cliente interno para generar poco a poco una cultura de

servicio que proyecte lo mismo hacia el cliente externo, lo cual denotará consistencia y claridad de la empresa y de sus trabajadores y con mucha más razón de la dirección.

Desarrollar desde la gerencia como líder una "cultura del riesgo" de la aventura, que al empresario mediano no le queda muy difícil ya que de alguna manera esta es la que le ha permitido abrirse camino porque ha consistido en el desarrollo de estrategias para el cambio permanente que viene de afuera,

por tanto aquí es necesario para "sobrevivir" valerse de las alianzas y redes, la impulsar como gerentes, el desarrollo personal que se fundamenta en lo negociación, la reciprocidad y la competitividad, y de esta manera tratar de anterior y en el conocimiento, la información, la capacitación y el entrenamiento impulsar desde dentro estrategias que promuevan el desarrollo de la mediana al que tengan acceso las personas, esto posibilitara su participación en la toma empresa como colectivo, como gremio para dinamizar en buena parte el de decisiones y enriquecer el proceso conjunto de desarrollo y permanencia en sector productivo en general.

la empresa. Es decir, habrá que dedicar tiempo y dinero para preparar a las personas a que trabajen por la empresa con identidad y sentido a partir de la inducción a su filosofía y misión hasta el énfasis en el proceso educativo. La gerencia de la mediana empresa debe establecer estrategias prácticas permanente.

como Conformación de bancos de recursos, redes de información básica sobre identificación, misiones y propósitos de las organizaciones, conformación

de instituciones que articulen los recursos humanos, financieros y sociales de La gerencia de la mediana empresa debe ser una gerencia social ya que este diferentes empresas y la conformación de grupos de gerentes que planeen la tipo de empresas son más flexibles, con menores costos, que llegan más fácil adaptación de la mediana empresa frente a los cambios de la sociedad al cliente y están más cerca de ellos, por lo tanto su acción se ubica a nivel del

sistema de bienestar social de la organización desde acciones que institucionalicen la solidaridad y la responsabilidad sobre los propósitos sociales, para beneficio general y un desarrollo gerencial que a su vez permita los consumidores, proveedores y distribuidores para interpretar y analizar sus un equilibrio interno de la empresa pero también con su entorno inmediato.

necesidades y enfatizar en la parte humana de cada uno de ellos y que esto

Desarrollar desde la gerencia como líder una "cultura del riesgo", de la
 aventura, que al empresario mediano no le queda muy difícil ya que de alguna

manera esta es la que le ha permitido abrirse camino porque ha consistido en

el desarrollo de estrategias para el cambio permanente que viene de afuera,

por tanto aquí es necesario para "sobrevivir" valerse de las alianzas y redes, la

negociación, la reciprocidad y la competitividad, y de esta manera tratar de

impulsar desde dentro estrategias que promuevan el desarrollo de la mediana

empresa como colectivo, como gremio para dinamizar en buena parte el

sector productivo en general.

La gerencia más que social debe ser humana es decir, que su eje sea el factor

humano de la empresa y su entorno de tal manera que la flexibilidad, la

La gerencia de la mediana empresa debe establecer estrategias prácticas

como: Conformación de bancos de recursos, redes de información básica

sobre identificación, misiones y propósitos de las organizaciones, conformación

de instituciones que articulen los recursos humanos, financieros y sociales de

diferentes empresas y la conformación de grupos de gerentes que planeen la

adaptación de la mediana empresa frente a los cambios de la sociedad.

también la imagen institucional tanto para el cliente interno como para el cliente

externo, factor éste que favorece últimamente tanto al éxito de un producto en

el mercado y que marca la diferencia empresarial dada la batalla de

los consumidores, proveedores y distribuidores para interpretar y analizar sus

necesidades y enfatizar en la parte humana de cada uno de ellos y que esto

permita revisar con el recurso humano de la empresa el ciclo de servicio y con ello mejorar la calidad.

MEDIANA EMPRESA

La gerencia debe ser innovadora, es decir, partir de la innovación personal con alto nivel de creatividad y tenacidad a través de los equipos innovadores los cuales deberán concebir, diseñar y llevar a la práctica un proyecto de innovación específico que sea supervisado por el gerente.

La gerencia más que social debe ser humana es decir, que su eje sea el factor humano de la empresa y su entorno de tal manera que la flexibilidad, la capacidad de negociación, de concertación, de compromiso, la dirección en

equipo y la comunicación horizontal con las diferentes instancias de la organización sea ejemplo a imitar por todos los trabajadores, e impulsar un proceso de realimentación permanente con el cual todos se sientan comprometidos e identificados a fin no sólo de mejorar la calidad y la productividad tan necesaria para la mediana empresa en la ciudad, sino también la imagen institucional tanto para el cliente interno como para el cliente externo, factor éste que favorece últimamente tanto al éxito de un producto en el mercado y que marca la diferencia empresarial dada la batalla de

percepciones en el medio.

de desarrollo y crecimiento paulatino que a la postre significará el

de desarrollo y crecimiento paulatino que a la postre significará el

de desarrollo y crecimiento paulatino que a la postre significará el

de desarrollo y crecimiento paulatino que a la postre significará el

de desarrollo y crecimiento paulatino que a la postre significará el

de desarrollo y crecimiento paulatino que a la postre significará el

5.4 EL GREMIO: UN INSTRUMENTO CLAVE EN EL DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA.

El desarrollo empresarial de la ciudad se ha dado espontáneamente sin una planificación y mucho menos, estímulos que proporcionarían no sólo el fortalecimiento de los diferentes sectores de producción y de las diferentes escales de empresas, sino también del establecimiento de una red que impulsara el desarrollo planificado de la ciudad desde la contribución del sector productivo y concretamente el empresariado, en la gestión a su interior y exterior.

No obstante a nivel nacional no se desconoce dicho atraso; retomando apartes del discurso del doctor Julio Cesar Turbay Aysa, durante la clausura del XXII congreso de ACOPI en octubre de 1978, siendo presidente de la República, éste señalaba aspectos fundamentales de su política de fomento a las PYMES. Entre otros aparece:

en la ciudad dejan entrever que desde la aparente "simpleza" de la contribución particular como empresario es posible que se estuviesen dando pautas a nivel familiar y social, transmitiendo un discurso de la labor que desde, para y por la empresa, diferentes generaciones han podido propiciar en pos de un desarrollo urbano, de una ciudad que como muchas en Colombia tiene muchos recursos subutilizados y en otros casos sobreexplotados pero sin servicios, sin que ello se oponga sino por el contrario lo suponga a la lugar a dudas sin que esto sea congruente o vaya de la mano con un proceso de desarrollo y crecimiento paulatino que a la postre signifiquen el

posicionamiento como la gran alternativa por excelencia del país, para invertir a gran, mediana y pequeña escala.

La mediana empresa cartagenera, a pesar de haber tenido un periodo de crecimiento en la década de los 70's, de expansión en los 80's, en los 90's aparece rezagada si se considera el avance por demás diferente de la gran y pequeña industria.

Los de producción, de consumo y de trabajadores sean vigorosos para que participen activamente en la toma de decisiones para el bien público.¹⁰

No obstante a nivel nacional no se desconoce dicho atraso; retomando apartes del discurso del doctor Julio Cesar Turbay Ayala, durante la clausura del XXIII congreso de ACOPI en octubre de 1978, siendo presidente de la República, éste señalaba aspectos fundamentales de su política de fomento a las PYMES. Entre otros aparece:

haciendo el gremio organizado de estas empresas para que su participación trascienda a la simple discusión de los mercados para sus productos? Cabe genera tres veces mas empleo que el que produce la gran industria.

señalar que se requiere de un liderazgo gremial que estimule la participación y

-El impulso a la industria menor conjuga el propósito de democratizar la propiedad, aumentar el empleo y llevar al consumidor adecuados bienes y servicios, sin que ello se oponga sino por el contrario lo suponga a la vigorización de la industria medular.

-El gobierno quiere que la industria menor se convierta en piedra sillar de la descentralización. El representante de pequeñas y medianas empresas colombianas que viajó este año a Singapur y otras ciudades para reconocer el desarrollo de las PYMES en esa región, considero que las PYMES colombianas "No les llegan".

-El gobierno presentará un proyecto de ley sobre fomento a la pequeña y mediana industria para proveerla de recursos, prestación de servicio, y asistencia técnica y estímulos tributarios e igualmente, se reitera la convicción de que los gremios de producción, de consumo y de trabajadores sean vigorosos para que participen activamente en la toma de decisiones para el bien público.⁵⁰

Sin desconocer que "Cartagena se embarcó en la aventura industrializadora". Lo anterior demuestra que aproximadamente desde hace 20 años se están haciendo promesas y contrayendo obligaciones a nivel del gobierno nacional en beneficio de la mediana empresa; pero hay que preguntarse que ha venido haciendo el gremio organizado de estas empresas para que su participación trascienda a la simple discusión de los mercados para sus productos?. Cabe señalar que se requiere de un liderazgo gremial que estimule la participación y proponga la implementación de acciones innovadoras que fortalezcan y proyecten a la mediana empresa a su entorno y a la región.

⁵⁰ El Reportador. Autor Elizabeth Castro R. Sección Económica. Párrafo Destacado en el Espejo
Económico, número 2 de 1995.

⁵⁰ Op cit. p. 2-11. El Reportador. Cartagena Industrial. Artículo

En la sección económica de El Espectador (Agosto 8 de 1995), se señalaba que la misión nacional de pequeñas y medianas empresas colombianas que viajó este año a Singapur y otras ciudades para reconocer el desarrollo de las PYMES en esa región, considero que las PYMES colombianas "No les llegan ni a los talones" al desarrollo de esas unidades productivas en los países asiáticos. En Colombia hace falta no sólo capacitación técnica sino que se carece de planes a largo plazo y ante todo de una política sana y estable, tampoco hay en el país estímulo al ahorro interno y el mercado financiero no ofrece tasas de interés blandas ni a largos plazos⁵¹.

Sin desconocer que "Cartagena se embarcó en la aventura industrializadora sobreponiéndose a todas las amarguras y saltando las talanqueras que se le tendían... en virtud, de ese esfuerzo heroico que no se detuvo ante nada."⁵² Se requiere que los gremios de la ciudad se armen de valor y diseñen una estrategia conjunta que le garantice a la mediana empresa su sobrevivencia y su apoyo al desarrollo económico y social de la ciudad. Algunos elementos a tener en cuenta para esta estrategia podrían ser:

⁵¹ El Espectador. Autor Elizabeth Caños R. Sección Económica. Pimes Desdibujados en el Espejo Asiático. Agosto 8 de 1995.

⁵² VILLALBA Bustillo, Carlos. Cartagena Industrial. Artículo.

-Fundamentar la acción empresarial en un adecuado proceso de investigación en red de los aspectos económicos y socioculturales que circundan y están presentes en la mediana empresa.

-Desarrollar adecuados estudios de impacto que garanticen la vida de las medianas empresas y el mercado para sus productos.

ANDI. Monografía Industrial de Cartagena. 1976. Interprint Editores Ltda. Medellín, 1977.

-Diseñar e implantar planes de marketing a mediano y largo plazo (3 a 5 años) de los productos que ofrece la mediana empresa cartagenera.

ATEHORTUA, Adolfo León et al. Historias de vida y Trabajo Social. Acercamientos para la investigación e intervención interdisciplinaria sobre las violencias y Colombia en Exilio. Rosario, Facultad de Trabajo Social y Desarrollo Humano. Facultad de Humanidades. Universidad del Valle. Octubre, 1994. No. 1.

-Impulsar la capacitación técnica, la innovación y la preocupación por el recurso humano es decir, invertir en la calificación de su personal y tecnología para garantizar el adecuado desarrollo de la infraestructura económica y social de la mediana empresa.

BADLEY, Tom. Técnicas de gestión para profesionales. Ediciones Juan Garnica, S.A. Argentina, 1989.

BERTAUX, Daniel. Los relatos de vida en el análisis social, en: Historia y fuente oral No. 1. Barcelona, 1989.

CASCIO F., Wayne. Productividad del recurso humano. Legis-Fondo Editorial. Serie empresarial. Bogotá, 1993.

CONETS - FECTS. Revista Colombiana de Trabajo Social. Cali, Agosto 1994.

CONVENIO ANDRÉS BELLO. Gerencia de servicio y tecnología. Módulos 9 y 5. Alvaro Campo Cabal y Henry Yesid Bernal Editores. Bogotá, 1994.

BIBLIOGRAFÍA

CÓRDOBA León, Ángel María. Equipamiento tecnológico de la pequeña y mediana industria en Colombia. Tercer Mundo Editores. Bogotá, 1988.

ANDI. Monografía Industrial de Cartagena. 1976. Interprint Editores Ltda. Medellín, 1977. Económico Nacional y multisectorial 1990. Metodología y avance de resultados. Bogotá D.E. 1991.

ARANGO, Luz Gabriela, et al. Mujeres ejecutivas. Dilemas Comunes, Alternativas Individuales. Ediciones Unlandes-Ecoe editores. Bogotá, 1995. en Administración en Colombia. Universidad de los Andes. Facultad de

ATEHORTUA, Adolfo León. et al. Historias de vida y Trabajo Social. Acercamientos para la investigación e intervención interdisciplinaria sobre las violencias y Colombia, en: Revista Prospectiva. Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano. Facultad de Humanidades. Universidad del Valle. Octubre, 1994. No. 1.

BATLEY, Tom. Técnicas de gestión para profesionales. Ediciones Juan Garnica, S.A. Argentina, 1989. 1991.

BERTAUX, Daniel. Los relatos de vida en el análisis social, en: Historia y fuente oral No. 1. Barcelona, 1989.

CASCIO F., Wayne. Productividad del recurso humano. Legis Fondo Editorial, Serie empresarial. Bogotá, 1993.

GIRADO, Yuni, et al. Caracterización de la capacitación de Recurso Humano
CONETS - FECTS. Revista Colombiana de Trabajo Social. Cali, Agosto
1994. Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Cartagena, 1995.

CONVENIO ANDRÉS BELLO. Gerencia de servicio y tecnología. Módulos 9 y
6. Alvaro Campo Cabal y Henry Yesid Bernal Editores. Bogotá, 1994. Colección
Empresario práctico. Editorial Colina Bogotá, 1995.

CÓRDOBA León, Ángel María. Comportamiento tecnológico de la pequeña y
mediana industria en Colombia. Tercer Mundo Editores. Bogotá, 1988. de las
relaciones Universidad - Empresa - Cooperación Española. Bogotá, 1995

DANE. Censo Económico Nacional y multisectorial 1990. Metodología y
avance de resultados. Bogotá D.E. 1991. Metodología para la empresa. McGraw-
Hill Interamericana de España, S.A. Madrid, 1994.

DAVILA, Carlos. Monografía No. 24. Ensayos sobre la educación en
Administración en Colombia. Universidad de los Andes. Facultad de
Administración. Bogotá, 1991.

DAVILA, Carlos; Ogliastri, Enrique. Estructura de poder y desarrollo en 11
ciudades intermedias de Colombia, en: Desarrollo y Sociedad 12, Octubre.
1983. des 1974

DESSLER, Gary. Administración de personal. 4o. edición. Prentice-Hall
hispanoamericana, S.A. México, 1991.

PIÑA, Carlos. Historias de vida y Ciencias sociales, en: Revista Mexicana de
FISHER Rossi, Konrad. Diccionario Empresarial. Editorial Limusa. México,
1992.

SAENZ Rovner, Eduardo. La ofensiva empresarial. Industrias, políticas y
violencia en los años 40 en Colombia. Ediciones Uniandes - Tercer Mundo
Editores. Bogotá, 1993.

GIRADO, Yuni, et al. Caracterización de la capacitación de Recurso Humano de la mediana empresa en Cartagena. 1994. Tesis de Grado. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Cartagena, 1995.

GRABINSKI, Salo. El emprendedor, creador y promotor de empresas. Soluciones para cada problema del pequeño empresario. Colección Empresario práctico. Editorial Colina. Bogotá, 1995.

WEISS, Anita. La empresa colombiana entre la tecnología y la participación.

LANZAS Girones, Antonio. El eslabón roto. Aproximaciones al tema de las relaciones Universidad - Empresa - Cooperación Española. Bogotá, 1995.

MARIN, Antonio Lucas. Compilador. Sociología para la empresa. McGraw-Hill. Interamericana de España, S.A. Madrid, 1994.

Memorias 80. Congreso Nacional de Trabajo Social. FECTS - CONETS - ATSAT. Universidad Metropolitana - Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, 1994.

MOGOLLÓN, Amaury. El desarrollo económico de Cartagena. Organización, liderazgo e ideologías. Proyecto de grado, Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, 1974.

MOLANO, Alfredo. Siguiendo el corte. El Áncora. Bogotá, 1989.

PIÑA, Carlos. Historias de vida y Ciencias sociales, en: Revista Mexicana de Ciencias políticas y sociales No. 132. UNAM. México, 1986.

SAENZ Rovner, Eduardo. La ofensiva empresarial. Industriales, políticas y violencia en los años 40 en Colombia. Ediciones Unilandes - Tercer Mundo Editores. Bogotá, 1993.

SUNKEL, Oswaldo. El desarrollo desde dentro. Un enfoque neoestructuralista para la América Latina. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1991.

SUNKEL, Oswaldo; ZULETA, Gustavo. Neoestructuralismo Vs Neoliberalismo en los años 90, en Revista de la CEPAL No. 42.

WEISS, Anita. La empresa colombiana entre la tecnología y la participación. Del taylorismo a la calidad total. Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Sociología. Bogotá, 1994.

ANEXO 1

CLASIFICACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA
QUE NO LLENAN LOS REQUISITOS SEGUN ACTIVOS Y
PERSONAL OCUPADO, 1994

SEGUN ACTIVOS 100.000.000 - 300.000.000
PERSONAL 50 A 200 EMPLEADO

EMPRESA	# EMPLEA	ACT. ECON.	F. ORGANIZ.	AÑO FUND.	UBICACION
TALLER TEBOL LTDA	1	IND	PRIVADO	69	AV. HEREDIA
SANCHEZ BARROSO IMP	1	SERV.	PRIVADO		CENTRO
MUEBLES COLOMBIA	2	COMER	PRIVADO		SAN JOSE
SOAN LTDA	2	IND	PRIVADO	92	PIE DE POPA
SANCHEZ BARROSO IMP. LTDA	3	SERV.	PRIVADO	92	CENTRO
PAQUE IND BAYUNCA LTDA	3	COMER	PRIVADO	91	POPA
TALLER PALMER	4	IND	PRIVADO		C. LARGA
CASA DE MODAS	4	IND	PRIVADO		BIGRANDE
PRODESARROLLO LTDA	5	SERV.	PRIVADO	93	A. LEMAITRE
INSIA LTDA	5	IND.	PRIVADO	81	BOSQUE
INTEGRALES LTDA	5	COMER	PRIVADO	94	ARSENAL
LABONERIA IBERIA LTDA	5	IND	PRIVADO	80	BOSQUE
LOS COLCHONES LTDA	6	IND.	PRIVADO		TERNERA
INDUSTRIAS C.R. LTDA	6	COMER	PRIVADO	82	MAMONAL
ESCALERAS DE COLOMBIA	6	IND.	PRIVADO	85	BOSQUE
CREAMOS PUBLIC. Y MER	7	SER	PRIVADO	87	CENTRO
BUSTOS REYES Y CIA. LTDA	8	IND.	PRIVADO	83	N. BOSQ.
TALLER IND. SEVITEC LTDA	9	IND	PRIVADO	81	CEBALLOS
PRODUCTOS CARIBE LTDA	10	IND.	PRIVADA	79	BOSQUE
QUIMICOSTA LTDA	11	IND-COM	PRIVADO	81	BOSQUE
TALLERES LIMDOS LTDA	12	IND	PRIVADO	86	BOSQUE
INGENIEROS ASOC. INAS	12	SERV.	PRIVADO	90	B.VISTA
TIPOGRAFIA FERMELIN	13	IND	PRIVADO	76	PRADO

ANEXO 1

CLASIFICACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA
QUE NO LLENAN LOS REQUISITOS SEGUN ACTIVOS Y
PERSONAL OCUPADO, 1994

AMAURY PUELLO Y CIA LTDA 15 152.129.207 COM 1994 PRIVADA 66 AL PES
 SEGUN ACTIVOS: 100.000.000 - 300.000.000 INDUSTRIAL PRIVADA C. LARGA
 SERVICIO PRIVADA B.VISTA
 MIDEPLA PERSONAL: 50 A 200 EMPLEADOS INDUSTRIAL PRIVADA S. A. P. VELEZ

EMPRESA	# EMPLEA.	TOTAL ACTIVOS	ACT. ECON.	F. ORGANIZ.	AÑO FUND.	UBICA CION
TALLER TRÉBOL LTDA	1	568.106	IND.	PRIVADO	69	Av. HEREDIA
SÁNCHEZ BARROSO IMP.	1	549.737	SERV.	PRIVADO		CENTRO
MUEBLES COLOMBIA	2	150.000	COMER	PRIVADO		SAN JOSÉ
SOAN LTDA	2	6.300.000	IND.	PRIVADO	92	PIE DE POPA
SÁNCHEZ BARROSO IMP. LTDA	3	5.000.000	SERV.	PRIVADO	92	CENTRO
PARQUE IND. BAYUNCA LTDA	3	39.407.376	COMER.	PRIVADO	91	POPA
TALLER PALMER	4	14.458.537	IND.	PRIVADO		C. LARGA
CASA DE MODAS	4	550.000	IND.	PRIVADO		B/GRANDE
PRODESARROLLO LTDA.	5	6.300.000	SERV.	PRIVADO	93	A. LEMAITRE
INMA LTDA.	5	193.253.648	IND.	PRIVADO	81	BOSQUE
INTEGRALES LTDA.	5	12.795.000	COMER.	PRIVADO	88	ARSENAL
JABONERIA IBERIA LTDA	6	44.829.094	IND.	PRIVADO	80	BOSQUE
LOS COLCHONES LTDA.	6	132.302.514	IND.	PRIVADO		TERNERA
INDUSTRIAS Q.R. LTDA.	6	78.980.000	COMER.	PRIVADO	82	MAMONAL
ESCALERAS DE COLOMBIA.	6	1.300.000	IND.	PRIVADO	86	BOSQUE
CREAMOS PUBLIC. Y MER.	7	5.476.890	SER.	PRIVADO	87	CENTRO
BUSTOS REYES Y CIA. LTDA	8	52.818.516	IND.	PRIVADO	83	N. BOSQ.
TALLER IND. SEVITEC LTDA.	9	30.195.461	IND.	PRIVADO	81	CEBALLOS
PRODUCTOS CARIBE LTDA.	10	44.506.000	IND.	PRIVADA	79	BOSQUE
QUIMICOSTA LTDA.	11	173.897.000	IND-COM	PRIVADO	81	BOSQUE
TALLERES UNIDOS LTDA.	12	38.538.670	IND.	PRIVADO	86	BOSQUE
INGENIEROS ASOC. INAS	12	29.317.215	SERV.	PRIVADO	90	B.VISTA
LITOGRAFÍA HERMEDIN	13	94.564.000	IND.	PRIVADO	76	PRADO

EDITORIA BOLIVAR	14	21.623.144	INDUSTRIAL	PRIVADA	82	BAZURTO
AMAURY PUELLO Y CIA LTDA	15	182.129.207	COM-SER	PRIVADA	66	ALPES
CONSUNIFORME	15	78.116.247	INDUSTRIAL	PRIVADA		C. LARGA
TALLER RODIAZ LTDA.	15	82.335.000	SERVICIO	PRIVADA	81	B.VISTA
MIDEPLASTT LTDA.	15	84.434.192	INDUSTRIAL	PRIVADA	83	A.P.VELEZ
INDETRA	17	173.681.635	SERVICIO	PRIVADA		BOSQUE
FERROCEM S.A.	20	312.197.754	SERVICIO	PRIVADA	90	ALBORNOZ
RECSA	20	270.102.818	SERVICIO	PRIVADA	90	MAMONAL
IND. GRAFICAS KORAL	21	61.272.486	INDUSTRIAL	PRIVADA	91	BOSQUE
LABORATORIOS LABEC LTDA	23	118.167.818	INDUSTRIAL	PRIVADA	54	P.POPA
COMERCIALIZADORA ADREA	23	85.138.000	COMERCIAL	PRIVADA	87	BOSQUE
FERRETERIA IND. CARIBE	26	141.335.573	COMERCIAL	PRIVADA	72	PIE DE LA POPA
TALLER DEL CASA EMBOBINADOR	32	73.783.008	SERVICIO	PRIVADA	70	BOSQUE
JOHN MEJÍA & CIA	35	827.503.202	INDUSTRIAL	PRIVADA	82	P. POPA
IMEC LTDA.	35	168.111.889	INDUSTRIAL	PRIVADA	81	BOSQUE
N. MARTÍNEZ & CIA LTDA.	36	176.633.435	IND - SERV.	PRIVADA	35	TERNERA
LABORATORIO GERCO LTDA.	40	1.461.055	INDUSTRIAL	PRIVADA	50	MAMONAL
CENTRO DE CONVENCIONES	42	716.533.863,2 3	SERVICIO	MIXTA	82	CENTRO
COPICOPIAS	43	364.000.000	SERVICIO	PRIVADA	82	CENTRO, BOSQUE, MANGA, BOCAGRANDE
GUARDIA LTDA	80	70.979.169	SERVICIO	PRIVADA	90	A.P.DE H
CORP. PLAST. S.A.	73	1.579.824.179	INDUSTRIAL	PRIVADA	78	BOSQUE
DISTRICANDELARIA LTDA.	170	1.982.467.795	COM - SERV	PRIVADA	79	A.P.DE H
PROINCO LTDA	2	500.000	SERV.	PRIVADA		A. ESPAÑA
T.C.C. LTDA			SERV.	PRIVADA		BOSQUE

Fuente: Cámara de Comercio - ACOPI

Cartagena, Septiembre 30 de 1994

Doctor

Cordial saludo.

La Facultad de Ciencias Sociales y Educación, viene desarrollando desde el año anterior una especialización en Administración de Programas de Desarrollo social, teniendo a la empresa como una de sus áreas énfasis.

Es nuestro interés fortalecer la relación Universidad-Empresa, conscientes de la importancia del conocimiento de la realidad empresarial y productiva, que pueda generarse por la vía de la investigación y como herramienta básica de trabajo de dirigentes gremiales y propios empresarios.

ANEXO 2

En esta línea, se viene desarrollando un proceso investigativo para caracterizar socialmente la realidad empresarial y productiva, con el fin de contribuir al desarrollo y bienestar social; orientado a la investigación de la realidad empresarial y productiva. **CARTA DIRIGIDA A GERENTES/PROPIETARIOS DE LA MEDIANA EMPRESA** facultad: Lilia Pérez y Keria Cogollo, con un equipo de estudiantes de último año y egresados.

Ellos requieren su respaldo a través de una entrevista, a fin de hacer una caracterización lo más cercana posible a la realidad de nuestro contexto. El objetivo de la investigación será ampliado por las mismas, en el sentido de justificar los aspectos que contempla el estudio.

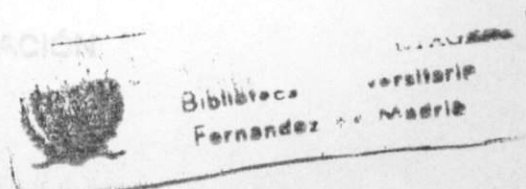
Me permito informarle además, que los resultados que se obtengan en este proyecto serán publicados para motivar a la elaboración de propuestas viables hacia el logro de un desarrollo racional y eficiente del recurso humano en la empresa cartagenera.

Agradezco toda atención y el apoyo que usted ofrezca para el logro del objetivo propuesto.

ISABEL PÉREZ DE BULA

Decana

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN



Cartagena, Septiembre 30 de 1994

Doctor

Cordial saludo:

La Facultad de Ciencias Sociales y Educación, viene desarrollando desde el año anterior una especialización en Administración de Programas de Desarrollo social, teniendo a la empresa como una de sus áreas énfasis.

Es nuestro interés fortalecer la relación Universidad-Empresa, conscientes de la importancia del conocimiento de la realidad empresarial y productiva, que puede generarse por la vía de la investigación y como herramienta básica de trabajo de dirigentes gremiales y propios empresarios.

En esta línea, se viene desarrollando un proceso investigativo para caracterizar socialmente la mediana empresa en Cartagena, en los aspectos de capacitación y bienestar social; orientado por los docentes de esta facultad: Lilliana Pérez y Kenia Cogollo, con un equipo de estudiantes de último año y egresados.

Elas requieren su respaldo a través de una entrevista, a fin de hacer una caracterización lo más cercana posible a la realidad de nuestro contexto. El objetivo de la investigación será ampliado por las mismas, en el sentido de justificar los aspectos que contempla el estudio.

Me permito informarle además, que los resultados que se obtengan en este proyecto serán publicados para motivar a la elaboración de propuestas viables hacia el logro de un desarrollo racional y eficiente del recurso humano en la empresa cartagenera.

Agradezco toda atención y el apoyo que usted ofrezca para el logro del objetivo propuesto.

ISABEL PÉREZ DE BULA

Decana

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL

Guía de entrevista aplicada a Gerentes, Administrativos o propietarios de la mediana empresa en Cartagena.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

DIRECCIÓN: _____

I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Ubicación (Sector): _____

1.2 Tipo de Actividad: Producción de Bienes _____ Comercialización de bienes _____ Prestación de servicios _____

1.3 Número de empleados: _____

1.4 Fecha de instalación: _____

1.5 Fuentes de financiación: _____

1.6 Vinculación a gremios: _____

II DINÁMICA INTERNA

2.1 ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados al interior de la empresa?: _____

2.2 ¿Quiénes los utilizan?: _____

2.3 ¿Cómo los utilizan?: _____

2.4 ¿Cuándo los utilizan?: personas que califican para el ascenso (conocimientos, responsabilidad, cooperación, rendimiento, comportamiento y relaciones interpersonales, iniciativa, antigüedad, etc.)?

2.5. ¿Cuáles son las relaciones interpersonales en la empresa, en cuanto a:
Cooperación: _____

IV **DESARROLLO TECNOLÓGICO**

4.1 ¿En la empresa ha habido un proceso de modernización de tecnología?
Respuesta: _____
Competencia: _____

III **CONDICIONES DE TRABAJO**

3.1 ¿Qué estrategias se utilizan para la participación de los empleados?:

3.2 ¿Qué insumos de trabajo se utilizan en la empresa? _____

3.3 ¿Cuál es la jornada laboral de la empresa? _____

4.4 ¿Esta nueva tecnología ha impactado en la mayor y menor productividad?
3.4 ¿Cuáles son los mecanismos de ascensos y promoción en la empresa?

3.5 ¿Cuáles son los factores que califican para el ascenso (conocimientos, responsabilidad, cooperación, rendimiento, comportamiento y relaciones interpersonales, iniciativa, antigüedad, etc.)? _____

V
IV **DESARROLLO TECNOLÓGICO**

5.1 ¿Al ingresar los empleados reciben algún tipo de capacitación? Si
4.1 ¿En la empresa ha habido un proceso de modernización de tecnología?
Describalo: _____

4.2 ¿La introducción de nuevas tecnologías ha disminuido la base del personal? Si No Por qué? _____

4.3 ¿Esta nueva tecnología ha influido en la promoción del personal para el ascenso a otros cargos? Si No Por qué? _____

4.4 ¿Esta nueva tecnología ha influido en la mayor y menor producción (bienes/servicios) de la empresa? Si N Por qué? _____



UNIVERSIDAD DE LA GUAYANA
Biblioteca
Fernández de Mesa

4.5 ¿La nueva tecnología ha influido en el disminuir o elevar los costos (unidad) promedios de producción empleado? Si ____ No ____ Por qué? _____

6.1 ¿Cuál es la política de la empresa en cuanto a la capacitación del empleado? Explique: _____

V 2 CAPACITACIÓN DEL R.R.H.H. ¿Cuál es la política definida de capacitación, cual es la expectativa que tiene frente a este aspecto? Explique: _____

5.1 ¿Al ingresar los empleados reciben algún tipo de capacitación? Si ____ No ____ Explique: _____

6.3 ¿Cuál es la sección y/o dependencia encargada de la capacitación en la empresa? _____

5.2 ¿Por parte de quien reciben la capacitación al ingresar? Jefe ____ Compañero ____ Sena ____ Otro (cuál) Explique: _____

6.4 ¿Cuáles son las áreas en que se promueve la capacitación? _____

5.3 ¿Qué capacitación reciben los empleados para el desempeño profesional de su trabajo? Describa: _____

6.5 ¿En qué son las áreas que están en constante capacitación? _____

5.4 ¿Qué tipo de capacitación para el desarrollo personal reciben los empleados? Describa: _____

6.6 ¿A qué cargos o niveles del empleado reciben mayor capacitación? _____

VI ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

6.1 ¿Cuál es la política de la empresa en cuanto a la capacitación del empleado?. Explique: _____

6.2 ¿Con qué recursos cuenta la empresa para la capacitación del R. H.?
Físicos: _____

6.2 ¿En caso de no haber una política definida de capacitación, cual es la expectativa que tiene frente a este aspecto? Explique: _____
Humanos: _____

6.3 ¿Qué coordinadores o convenios realiza la empresa con otras instituciones y/o gremios para desarrollar las capacitaciones del R.H.?

6.3 ¿Cuál es la sección y/o dependencia encargada de la capacitación en la empresa? _____

6.10 ¿Cómo se planea la capacitación del R.H. en la empresa? _____

6.4 ¿Cuáles son las áreas en que se promueve la capacitación?: _____

VII BIENESTAR SOCIAL

7.1 ¿Cuál es la política de la empresa en cuanto a bienestar social de sus

6.5 ¿Por qué son las áreas que están en constante capacitación? _____

7.2 ¿Cual es la sección y/o dependencia encargada del bienestar social en la

6.6 ¿A qué cargos o niveles del empleado reciben mayor capacitación? _____

7.3 ¿Cómo se planean los programas de bienestar social en la empresa?
Explique: _____

6.7 ¿Por qué en estos niveles o cargos? realiza la empresa con instituciones o gremios para desarrollar programas de bienestar social?

7.5 ¿Qué programas de salud presta la empresa a sus empleados, diferentes

6.8 ¿Con qué recursos cuenta la empresa para la capacitación del R. H.?
Físicos: _____

Financieros: _____

Humanos: _____

7.6 ¿La empresa ofrece un programa de vivienda a sus empleados?

6.9 ¿Qué coordinadores o convenios realiza la empresa con otras instituciones y/o gremios para desarrollar las capacitaciones del R.H.?

7.7 ¿Qué programas de educación ofrece la empresa a sus empleados?

6.10 ¿Cómo se planea la capacitación del R.H. en la empresa? _____

7.8 ¿En caso de no haber una política de bienestar social, cual es la expectativa frente a este aspecto? Explique: _____

VII BIENESTAR SOCIAL

7.9 ¿Cuáles son las actividades que la empresa ofrece a sus empleados para

7.1 ¿Cuál es la política de la empresa en cuanto a bienestar social de sus empleados? Explique: _____

7.2 ¿Cuál es la sección y/o dependencia encargada del bienestar social en la empresa? _____

7.3 ¿Cómo se planean los programas de bienestar social en la empresa? Explique _____

7.4 ¿Qué coordinaciones o convenios realiza la empresa con instituciones o gremios para desarrollar programas de bienestar social? seguros, clubes, cooperativas, venta de productos a menores precios, plan de vacaciones, préstamos, fiestas, etc? Explique: _____

7.5 ¿Qué programas de salud presta la empresa a sus empleados, diferentes a los del I.S.S.? Descríbalos: _____

7.12 ¿Con qué recursos cuenta la empresa para desarrollar sus programas de bienestar social? _____

7.6 ¿La empresa ofrece un programa de vivienda a sus empleados?
Si No Cuáles? Financieros _____

7.7 ¿Qué programas de educación ofrece la empresa a sus empleados?
Humanos _____

VII NECESIDADES EN EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

8.1 ¿Qué mecanismos considera necesarios para el reclutamiento de
7.8 ¿En caso de no haber una política de bienestar social, cual es la expectativa frente a este aspecto? Explique: _____

7.9 ¿Cuáles son las actividades que la empresa ofrece a sus empleados para el uso del tiempo libre? Explique: da un programa de inducción a los empleados en la empresa? Si No Describa: _____

7.10 ¿Cuál es el sistema de comunicación e información a su interior?
8.3 Explique: areas regulares la empresa que sean capacitados sus empleados? Describa: _____

7.11 ¿Qué otros servicios especiales ofrece la empresa a sus empleados (seguros, exención de tarifas bancarias, asesoría legal, clubes, cooperativas, venta de productos a menores precios, plan de vacaciones, préstamos, fiestas, etc.? Explique: _____

8.5 ¿Qué mecanismos requiere para la empresa para la socialización del trabajo, de experiencias, de capacitación, recreativos, etc? Describalos

7.12 ¿Con qué recursos cuenta la empresa para desarrollar sus programas de bienestar social?:

Físicos: _____

Financieros: _____

8.6 ¿Qué otras necesidades en esta área presenta su empresa? Explique:

Humanos: _____

VIII NECESIDADES EN EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

8.1 ¿Qué mecanismos considera necesarios para el reclutamiento de personal de la empresa? Explique: _____

Físicos: _____

Financieros: _____

8.2 ¿Considera necesario el desarrollo de un programa de inducción a los empleados en la empresa? Si No Describa: _____

8.3 ¿En qué áreas requiere la empresa que sean capacitados sus empleados? Describa: _____

8.4 ¿Considera usted que la empresa requiere programas de bienestar social, cuál? Describa: _____

8.5 ¿Qué mecanismos requiere para la empresa para la socialización del trabajo, de experiencias, de capacitación, recreativos, etc? Describalos:

8.6 ¿Qué otras necesidades en ésta área presenta su empresa? Explique:

ANEXO 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA EN
CARTAGENA

8.7 ¿Qué recursos adicionales considera necesarios para satisfacer estas necesidades en su empresa?

Físicos: _____

Financieros: _____

Humanos: _____



Biblioteca
Fernando

CARTAGENA
Biblioteca
Fernando

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA - CARTAGENA
1984

ASPECTOS

1o. Condiciones Locativas:

- Axo y ornato

- Presentación

- Ruido

- Ventilación

ANEXO 4

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA EN
CARTAGENA**

- Espacios

- Distribución

- Seguridad

- Olores

- Edificaciones

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA - CARTAGENA
1994**

ASPECTOS

10. Condiciones Locativas:

- Aseo y ornato
- Presentación
- Ruido
- Ventilación
- Luz
- Espacios
- Distribución
- Seguridad
- Olores
- Edificaciones

ANEXO 5

GUÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA
PARA LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA

GUÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA PARA LA
MEDIANA EMPRESA - CARTAGENA 1994

ASPECTOS

1o Demografía Organizacional:

- Procedencia de los empleados
- Sexo del empleado (% M - F)
- Promedio de edad del empleado
- Escolaridad
- Cargos de los empleados existentes en la empresa

ANEXO 5

GUÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA
PARA LA MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA

- Estrato socio económico de los empleados
- Niveles salariales
- Clase de contrato (definido, indefinido, otros)

2o Áreas Fundamentales de la Estructura Organizativa:

- (Dependencia, niveles jerárquicos, cargos)

**GUÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA PARA LA
MEDIANA EMPRESA - CARTAGENA 1994**

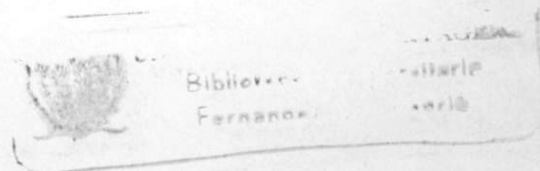
ASPECTOS

10 Demografía Organizacional:

- Procedencia de los empleados
- Sexo del empleado (% M - F)
- Promedio de edad del empleado
- Escolaridad
- Cargos de los empleados existentes en la empresa
- Estado civil de los empleados
- Antigüedad de los empleados en el cargo
- Estrato socio económico de los empleados
- Niveles salariales
- Clase de contrato (definido, indefinido, otros)

20. Áreas Fundamentales de la Estructura Organizativa:

- (Dependencia, niveles jerárquicos, cargos)



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
DESARROLLO ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
PROGRAMAS DE SOCIAL

GUÍA DE ENTREVISTA PARA RELATOS DE VIDA

Dirigida a empresarios de la mediana empresa cartagenera

1. RELÁTENOS EL PROCESO DE COMO USTED SE VA INICIANDO EN EL TRABAJO DE EMPRESARIO.

Preguntas de control

-Desde cuando viene participando como empresario?

ANEXO 6

-En que tipo de empresa fue participando?

-Has GUÍA DE ENTREVISTA PARA HISTORIAS DE VIDA

-Cuáles fueron las razones iniciales y actuales de su participación como empresario?

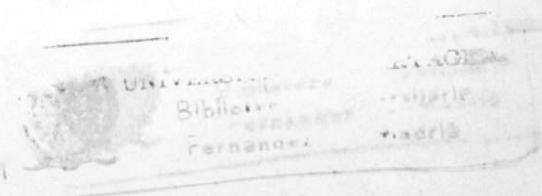
-Que percepción tiene la comunidad de su trabajo como empresario?

-Qué limitaciones ha encontrado en el proceso de su formación como empresario?

2. NARRE LOS HECHOS MAS SIGNIFICATIVOS DE SU VIDA COMO EMPRESARIO QUE CORRESPONDAN A HECHOS SIGNIFICATIVOS DE LA CIUDAD.

Pregunta de control

-En que casos se apoya la promoción y organización de la mediana empresa?



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
DESARROLLO ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
PROGRAMAS DE SOCIAL

GUÍA DE ENTREVISTA PARA RELATOS DE VIDA
Dirigida a empresarios de la mediana empresa cartagenera

1. RELÁTENOS EL PROCESO DE COMO USTED SE VA INICIANDO EN EL TRABAJO DE EMPRESARIO.

Preguntas de control

- Desde cuando viene participando como empresario?
- En que tipo de empresa fue participando?
- Hasta donde quiere llegar a ser como empresario?
- Cuáles fueron las razones iniciales y actuales de su participación como empresario?
- Que percepción tiene la comunidad de su trabajo como empresario?
- Qué limitaciones ha encontrado en el proceso de su formación como empresario?

2. NARRE LOS HECHOS MAS SIGNIFICATIVOS DE SU VIDA COMO EMPRESARIO QUE CORRESPONDAN A HECHOS SIGNIFICATIVOS DE LA CIUDAD.

Pregunta de control:

- En que casos se apoya la promoción y organización de la mediana empresa?
- Cuáles son las responsabilidades que tiene un empresario?
- Qué trabajos identifican su participación en la mediana empresa?



Biblioteca
Fernandez

versitaria
Maestre

3. CUÉNTENOS LAS ACCIONES QUE HA DIRIGIDO Y/U ORGANIZADO COMO EMPRESARIO, QUE NO HAN ESTADO DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON SU EMPRESA.

Preguntas de control:

-Qué beneficios personales le han reportado?

-Porqué las ha realizado?

Conserva las pautas de comportamiento asumidas en su empresa, en esos otros espacios?

4. CUALES HAN SIDO LAS FORMAS DE TRABAJO Y CRITERIOS QUE USTED HA UTILIZADO EN SU EMPRESA PARA LA MAYOR PARTICIPACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS.

Preguntas de control:

- Qué formas de participación ha implementado usted?

- Cuáles se han generado en el proceso productivo?

- Qué estereotipos de trabajo se han aceptado, cuales rechazados y cuáles indiferentes?

5. QUE ES LO QUE PARTICULARMENTE CONSIDERA COMO SUYO EN LA EMPRESA, QUE ES LO QUE PUEDE DAR DE SI Y QUE QUISIERA DEJAR A LA MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA?

Preguntas de control:

- Qué es lo máximo que podría hacer y dejar por su empresa?

- Cuáles son las responsabilidades que tiene un empresario?

- Qué trabajos identifican su participación en la mediana empresa?

PERSONAL ENTREVISTADO DE LA MEDIANA EMPRESA DE CARTAGENA 1994.

CARGOS FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS	EMPRESAS	NUMERO DE EMPRESAS
GERENTE GENERAL	-DISCOS CARTAGENA-AMAURY PUELLO Y CIA- EDITORIA BOLIVAR-MONTACAR-TALLER RODIAZ- JONH MEJIA- CONSUPERSONAL-RECSA LTDA- RESTAURANTE ARABE INTERNAL-ALMACENES COMISARIATO VIVERO-QUIMICOSTA-TALLER CASA DEL EMBOBINADOR-COPYCOPIAS-CENTRO DE CONVENCIONES C/GENA DE INDIAS- DISTRICANDELARIA-CORPORACION PLASTICA- LABORATORIOS GERCO-FERROCEM-GUARDIA LTDA-NABONASAR MARTINEZ Y CIA LTDA.	20
SUBGERENTE	LABORATORIOS LABEC	1
GERENTE COMERCIAL	IND. GRAFICAS KORAL IMEC LTDA	2
GERENTE ADMINISTRATIVO	CONSULTEC	1
ADMINISTRADOR	ELECTRONICAS METALICAS MODERNA RAFAEL ESPINOSA Y CIA LTDA	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	PRODUBAG	1
JEFE DE PERSONAL	INMACOL FERRETERIA INDUSTRIAL DEL CARIBE	2
JEFE DE COMPRAS	INDUSTRIAS FERVIL	1
CONTADOR	CONGELADOS FARAH	1

TOTAL

31 EMPRESAS