CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001.
EL CASO DE LAS QUE SOBREVIVIERON

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA. 2000 – 2001. EL CASO DE LAS QUE SOBREVIVIERON

LEWIS LEON BAÑOS
Investigadora Auxiliar

Tesis para optar al titulo de
Trabajadora Social

LILIANA PEREZ MENDOZA
Asesora – Investigadora Principal

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H Y C.
DICIEMBRE DE 2001

T.
338.642
L579

Sin captura

3

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA. 2000 – 2001. EL CASO DE LAS QUE SOBREVIVIERON

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION
FORMA DE ADQUISICION
Compra ____ Donación X Canje ____ U. de C. ____
Precio $ 10.000 Proveedor Prog. T. Social
No. de Acceso 39865 No. de ej. ____
Fecha de ingreso: DD 04 MM 06 AA 02

LEWIS LEON BAÑOS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H Y C.

DICIEMBRE DE 2001

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Cartagena de Indias D.T. H. Y C.
Diciembre 19 del 2001

El trabajo de grado se convierte en el fruto de un largo camino donde se llora, se ríe, algunas veces se decae y otras se pide fuerzas, pero siempre se necesita de la comprensión de las personas cercanas para poder continuar.

Dedico este esfuerzo a DIOS, por ser mi guía y apoyo espiritual y a mis Padres, porque sin ellos indiscutiblemente no fuera posible el titulo que me otorga la Universidad,

TRABAJADOR SOCIAL

Lewis León Baños.

AGRADECIMIENTOS

Con este trabajo se cumple un ciclo de mi vida, lleno de ilusión, aprendizajes y momentos que siempre recordaré, por eso quiero agradecer a cada una de las personas que directa o indirectamente aportaron en la realización de este, mi gran sueño:

A DIOS por ser fuente inagotable de fortaleza;

A mis Padres, Esther Baños Rincón y Alfonso León Bonfante, por su comprensión y apoyo incondicional;

A mi tío, Reynaldo León, por su apoyo en cada momento de mi experiencia universitaria;

A mi novio, Dairson Barrios, por cada uno de sus consejos que me animaron a continuar;

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

Maryuris Zambrano Pérez, por ser más que una amiga, la hermana que nunca tuve y por acompañarme en cada momento de alegría y tristeza de lo que hoy es fruto de mi esfuerzo y dedicación;

Beatriz Torres, por su espíritu colaborador, cualidad que nunca falto en ella. Y de manera especial, gracias por facilitarme aquellos textos que creías podrían ayudarme;

Carmencita, como cariñosamente la llamamos, por su disposición para atenderme y colaborarme en lo que requería;

A mis amigas y compañeras, por estos cinco años que no fueron suficientes para conocernos, pero si para aprender unas de otras.

Liliana Pérez Mendoza, por sus orientaciones y por ser más que docente y coordinadora de prácticas, una amiga que me comprendió y nunca faltó su mano cuando la necesitaba.

Una vez más, gracias a todos……

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
PRESENTACIÓN	2
1. OBJETIVOS	4
1.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.2 OBJETIVO ESPECIFICO	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3. MARCO TEÓRICO / CONCEPTUAL	17
4. CATEGORIAS DE ANALISIS Y/O VARIABLES	33
5. METODOLOGÍA	35
I. CAPITULO : GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA.	42
II. CAPITULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA.	66
2.1 CONCEPCIÓN O ENFOQUE SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA.	73
2.2 CONCEPCIÓN O ENFOQUE SOBRE MODELO GERENCIAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA.	74

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA. 89

III. CAPITULO: RESULTADOS Y EFECTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA. 107

3.1 CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO 108
3.2 POLITICA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL 120
3.3 SERVICIOS SOCIALES Y TIPO DE INCENTIVOS 136
3.4 MECANISMOS DE SOCIALIZACIÓN 144
3.5 PROBLEMAS Y NECESIDADES DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO. 150

IV. CAPITULO: PROPUESTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DIRIGIDA AL RECURSO HUMANO 159

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

Pág.

TABLA 1: Año de instalación según actividad económica de la PYME Cartagenera. 46

TABLA 2: Actividad económica y tipo de servicio o producto que ofrece o presta la PYME cartagenera. 51

TABLA 3: Numero de empleados según actividad económica de la PYME 54

TABLA 4 : Fuente de financiación según actividad económica de la PYME 60

TABLA 5: Vinculación a gremios según actividad económica de la PYME 63

TABLA 6: Gremios a los cuales se vincula la Pyme según actividad económica 64

TABLA 7: Actividad económica y concepción o enfoque sobre gestión del talento humano existente en la PYME. 73

TABLA 8: Modelo gerencial y concepción o enfoque sobre talento humano existente en la PYME 75

TABLA 9: Año de instalación y tipo de modelo gerencial aplicable en la PYME. 77

TABLA 10: Fuente de financiación y modelo gerencial de la PYME 79

TABLA 11: Condición actual de la PYME cartagenera. SECTOR SERVICIO 84

TABLA 12: Condición actual de la PYME cartagenera. SECTOR COMERCIO 85

TABLA 13: Condición actual de la PYME cartagenera. SECTOR INDUSTRIA 86

TABLA 14: Condición actual de la PYME cartagenera. SECTOR MANUFACTURERA 87

TABLA 15: Condición actual de la PYME cartagenera. SECTOR CONSTRUCCIÓN 88

TABLA 16: Actividad económica y estructura organizativa de la PYME cartagenera 90

TABLA 17: Actividad económica y cargos en que recae la autoridad en la PYME 96

TABLA 18: Dirección y control ejercido en la PYME 97

TABLA 19: Forma en que se ejerce el control en la PYME Cartagenera 101

TABLA 20: Planificación de actividades en la PYME 105

TABLA 21: Actividades que se planean en la PYME 106

TABLA 22: Capacitación del recurso humano como objetivo de la PYME 111

TABLA 23: Capacitación del recurso humano como objetivo y las áreas en que se promueve 113

TABLA 24: Capacitación para el desarrollo Personal del recurso humano en la PYME 117

TABLA 25: Capacitación para el desarrollo Profesional del recurso humano en la PYME 118

TABLA 26: Política de bienestar social existente según actividad económica de la PYME 122

TABLA 27: Vinculación a gremios y coordinación o convenio con instituciones o gremios para desarrollar os programas de bienestar social y de capacitación en la PYME 123

TABLA 28: Instituciones o gremios que desarrollan los programas de bienestar o de capacitación del recurso humano en la PYME 124

TABLA 29: La capacitación como objetivo y coordinación o convenios con instituciones o gremios para desarrollar os programas de bienestar social y de capacitación en la PYME 126

TABLA 30: Modelo gerencial y cambios realizados en el área de recurso humano en la PYME 129

TABLA 31: Cambios producidos en el área de recurso humano 130

TABLA 32: Concepción o enfoque sobre modelo gerencial y los factores de los cambios en el área de recurso humano de la PYME 133

TABLA 33: Factores internos de los cambios en el área de RRHH de la PYME 134

TABLA 34: Factores externos de los cambios en el área de RRHH de la PYME 135

TABLA 35: Actividad económica y tipo de servicio social que ofrece la PYME al RRHH 137

TABLA 36: Modelo gerencial y tipo de incentivo que maneja la PYME 140

TABLA 37: Tipo de incentivo y concepción o enfoque sobre

gestión del talento humano existente en la PYME 143

TABLA 38: Modelo gerencial y mecanismos para la socialización del trabajo, experiencias, de capacitación, recreativas, etc, en la PYME 148

TABLA 39: Concepción o enfoque sobre gestión del talento humano y mecanismos para la socialización en la PYME 149

TABLA 40: Dificultades internas y externas de la PYME cartagenera para llevar a cabo su modelo gerencial 152

TABLA 41: Necesidades del empresario de la PYME cartagenera para cumplir a cabalidad con su modelo gerencial 153

TABLA 42: Problemas de la PYME cartagenera en cuanto al recurso humano 154

TABLA 43: Necesidades que presenta en cuanto al RRHH la PYME cartagenera 157

INDICE DE FOTOGRAFÍAS

	Pág.
1. **Foto:** DIVIÉRTASE	56
2. **Foto:** CENTRO DE LA CONSTRUCCIÓN Y DEL COLOR	70
3. **Foto:** DISELCO	81
4. **Foto:** INTERTEK TESTING SERVICES	102
5. **Foto:** TRANSPORTE PEMAPE	114
6. **Foto:** EXCEDENTES Y METALES	131
7. **Foto:** LA PREVISORA S.A.	138
8. **Foto:** EQUIPOS Y SERVICIOS	145
9. **Foto:** QUIROZ GARCIA CARLOS AUGUSTO	146
10. **Foto:** CIVILCO	155

ANEXOS

Anexo 1	Guía de entrevista semi estructurada aplicada a empresarios, gerentes y/o administradores de la pequeña y mediana empresa cartagenera
Anexo 2	Carta dirigida a empresarios gerentes y/o administradores de la pequeña y mediana empresa cartagenera
Anexo 3	Lista de Pequeñas y Medianas Empresas Cartageneras seleccionadas a partir de la muestra.
Anexo 4	Cronograma de Actividades de la Investigación.
Anexo 5	Presupuesto de la Investigación.

PRESENTACIÓN

Toda empresa es una parte fundamental en la estructura económica y social de un país, por esto su constitución y permanencia garantiza un potencial de bienestar social y económico insospechable.

Son ya conocidos por muchos, las bondades de la pequeña y mediana empresa y el papel trascendental que juega en la economía nacional, éstas son consideradas en el mediano y largo plazo, los pilares del desarrollo empresarial y económico, asimismo las impulsoras de las diferentes cadenas productivas en el mundo.

Pero estas pequeñas y medianas empresas en la actualidad se desenvuelven en un contexto de lucha constante por conquistar y mantenerse en el mercado nacional, sobrellevando problemáticas tales como: falta de financiación, obsolescencia de tecnología, problemas de iliquidez, competencia desleal, el bajo nivel de capacitación del recurso humano, etc., que ponen día a día en riesgo la supervivencia de la organización en el mercado, ante esto, algunos empresarios han considerado el cierre de la empresa como alternativa de solución a los múltiples problemas que actualmente los afecta.

Este estudio ha sido realizado con la finalidad de proponer una alternativa de gestión organizacional dirigida al recurso humano cercana a las necesidad del

pequeño y mediano empresario cartagenero, lo anterior, a partir de la caracterización de la gestión adelantada al interior de la empresa; para de esta manera contribuir con su permanencia, desarrollo y crecimiento en el contexto local y regional.

El proceso investigativo, estuvo enmarcado dentro del tipo descriptivo, el cual consistió en establecer las características fundamentales de la gestión del talento humano en la pequeña y mediana empresa. La muestra aleatoria (47 pequeñas y medianas empresas cartageneras, 20% del total de la PYME) fue realizada mediante selección sistemática, asegurando la presencia de pyme de todos los sectores y tamaños.

La metodología se basó en la búsqueda de información secundaria y primaria. La información secundaria se obtuvo, a través de revisión documental y lectura del contexto, en cuanto a los aspectos: económico, político, social y cultural que incidieron en la PYME cartagenera y la información primaria, a través de la aplicación de entrevistas semi – estructuradas a empresarios, gerentes y/o administradores.

El procesamiento de la información se realizó por medio de tablas cualitativas y cuantitativas, agrupándose los resultados de la información según variable e indicadores, y su presentación en capítulos, para una mejor organización,

análisis, interpretación y complementación de la información primaria y secundaria.

El primer capítulo, trata sobre las Generalidades de la Pequeña y Mediana empresa Cartagenera, agrupando información acerca de: ubicación, tipo de servicio / producto que presta u ofrece, tamaño y vinculación a gremios.

El segundo capítulo, analiza la Gestión del Recurso Humano a partir de variables como: concepción o enfoque sobre gestión del talento humano y sobre modelo gerencial aplicable en la Pyme cartagenera así como una caracterización de la estructura organizativa y de los procesos administrativos.

El tercer capítulo, analiza los Resultados / Efectos de la gestión del Recurso Humano, tratando aspectos como: capacitación del Recurso Humano, política de bienestar social laboral, servicios sociales e incentivos que se le ofrece al trabajador, mecanismos de socialización, problemas y necesidades del pequeño y mediano empresario y del recurso humano de la PYME cartagenera.

El cuarto capítulo, presenta la propuesta de Gestión organizacional orientada al Recurso o Talento Humano de la PYME cartagenera, como objetivo presente en el estudio.

UNIVERSIDAD
BIBLIOTECA FER
Centro de Informació

I. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Caracterizar la gestión del Recurso Humano en la PYME cartagenera, el caso de las que sobrevivieron, durante 1999-2001, a partir de entrevistas semi estructuradas dirigidas a empresarios, gerentes y/o administradores, a fin de diseñar propuestas de Gestión Organizacional efectivas orientadas al Talento Humano, que fortalezcan la PYME local.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Establecer los tipos de gestión del recurso humano presentes en la PYME Cartagenera, de acuerdo a los diferentes sectores que lo comprenden.

- Determinar los resultados / efectos de los diferentes tipos de gestión desarrollados en el recurso humano, al interior de la PYME cartagenera y en el contexto.

- Diseñar propuestas que permitan orientar la Gestión del Talento Humano en las PYME Cartageneras y de esta manera potenciar su desarrollo y contribuir en la competitividad de la PYME local.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las últimas décadas, la evolución del pensamiento administrativo sobre las organizaciones y sus elementos han dado pasos grandes de cambio y concepción. El recurso humano, como principal elemento del sistema organizacional no ha estado ajeno a la evolución del pensamiento, esto se debe a que la alta gerencia tiene claro que sin la conversión de su principal aliado: *las personas en la organización,* la tecnología no podría ser activa y desarrollada.

Indudablemente esta orientación busca corregir los errores del mundo Industrial, amonestando al empresario de hoy, a no olvidar el *aspecto humano de la empresa* para alcanzar sus objetivos económicos y administrativos; sin embargo la realidad en algunas organizaciones es otra, aún se presentan rezagos de la teoría clásica de la administración, propuesta por Taylor, donde el recurso humano es visto como una pieza mecánica y sólo interesa la productividad de la empresa, desconociendo las necesidades del personal.

La PYME cartagenera no esta exenta de esta problemática, el incremento de sociedades liquidadas, 193 en 1999 y 255 en el 2000, según el periódico el Universal del 27 de Febrero/2001, demuestra debilidades en este sector que la hacen vulnerable a los cambios del contexto, una de estas debilidades es el bajo nivel de capacitación del recurso humano, que influye negativamente en la

AGUERA
E MADRID
mentada

competitividad de la empresa. Frente a esta situación la actitud del pequeño y mediano empresario pareciera ser de indiferencia, estudios realizados en esta área por la Facultad de Ciencias Sociales y Educación y la Corporación Universitaria de Bolívar, señalan como deficiencias encontradas en la PYME local la ausencia de Políticas de Bienestar Social Laboral claras, coherentes, constantes; donde se propenda por el bien común, desconociendo por completo que "La inversión que se hace en el recurso humano garantiza eficiencia y eficacia, elementos valiosos para poder ser competitivos en el mercado y no tener inconvenientes legales que afloren situaciones o prácticas laborales injustas."[1]

En 1999, se afirmaba que "las pymes no cuentan actualmente con una política individual e integral de desarrollo del sector, en donde se incorporen estrategias claves como la capacitación del recurso humano, el incremento de la productividad, la conversión tecnológica y la promoción de exportaciones."[2] Es evidente que sin estrategias claras que se materializen en programas y proyectos para la atención de esta deficiencia a la pyme se le hará más difícil competir y mantenerse en el contexto.

---

[1] COGOLLO, Kenia y PEREZ Liliana. Caracterización Social de la Mediana Empresa en Cartagena, 1994. Informe Final de Investigación CICTE, Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Universidad de Cartagena 1995. Pág. 165

[2] CALUME, Milad y Ebratt, Nahum. Identificación de las necesidades en las áreas de administración y finanzas y recursos humanos de las PYMES del sector de servicios de la ciudad de Cartagena de Indias, como estrategia para el Desarrollo de proyectos de grado de la facultad de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial, Corporación Tecnológica de Bolívar. Cartagena, 1999. Pág. 9

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

Para entrar a competir en el ámbito internacional o local es necesario fortalecer todas las áreas de la organización, sin anteponer o descuidar una por otra. Los efectos de la globalización ponen en peligro la permanencia de cualquier organización débil, sean éstas: microempresas, pequeña, mediana o gran empresa.

En el caso de la pequeña y mediana empresa cartagenera, como se señala anteriormente se presenta la inexistencia de políticas de desarrollo humano y en el peor de los casos se antepone el desarrollo tecnológico sobre el desarrollo del recurso humano, tal como se afirmaba en 1995: "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 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 especificas de capacitación"[3], muy similar se destaca el

---

[3] COGOLLO, Kenia y PEREZ Liliana. Caracterización Social de la Mediana Empresa en Cartagena, 1994. Informe Final de Investigación CICTE, Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Universidad de Cartagena 1995. Pág. 72

diseño de Políticas de Bienestar Social, según el mismo estudio " En la mediana empresa no se tiene políticas definidas de bienestar social,.....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."[4] Podría decirse que algunos pequeños y medianos empresarios cartageneros no logran entender que el factor de la productividad y por tanto la permanencia de la organización en el mercado esta asociada a la calidad del recurso humano, en otras palabras la relación que se presenta es directamente proporcional, a mayor cualificación, mayor productividad y por consiguiente mayor competitividad. El pequeño y mediano empresario debe ser consciente que "en el terreno del crecimiento económico, las exigencias de competitividad, y productividad de la globalización de la economía, así como la rapidez de los cambios tecnológicos, plantean un serio esfuerzo en la formación de recursos humanos."[5]

Dentro de la empresa el ser humano, es el elemento principal por tanto necesario, desde los más el màs humilde obrero, pasando por los supervisores,

---

[4] Ibid. Pág.110

[5] SENA. Memorias – Seminario, Formación Profesional, fundamento para la productividad y competitividad en el nuevo milenio, Santa fe de Bogotá, Abril 2000. Pág. 54

técnicos, altos ejecutivos hasta los directivos, éstos son quienes mueven y dinamizan la organización hacia el logro de sus objetivos y a la permanencia de la misma "..... para sobrevivir y prosperar toda empresa debe sostener una serie de relaciones con los diversos elementos del ambiente socioeconómico. La mayoría de éstos vienen representados por distintos papeles económicos – sociales ..... los capitalistas; el dinero; los vendedores, los materiales, maquinas, herramientas y productos; los consumidores, su poder adquisitivo; *los trabajadores, su habilidad y esfuerzo.* Cada uno proporciona los ingredientes que están en sú mano, siempre que se le "induzca" a ello."[6] La organización, entonces deberá con estrategias claras explotar las capacidades y habilidades de su personal, destacando su importancia en el logro de los objetivos y diseñando políticas de capacitación integral, coherentes que impliquen un proceso continuo y partan de las necesidades de la demanda. "Un promotor de empresa inteligente, previsor, capacitará y motivará a su personal para puestos de mayor responsabilidad. A mayores esfuerzos por mejorar la productividad, reducir costos o mejorar la calidad debe haber más incentivos económicos para prosperar y el reconocimiento a aquellos que lo logren."[7]

---

[6] BURLEIGH B, y GARDNER, More David. Relaciones Humanas en la Empresa. Ediciones Rial P. S. A. Madrid. Pág. 36. El subrayado es del autor.

[7] GRABINSKY, Salo, El Emprendedor Creador y Promotor de Empresas, soluciones para cada problema del Pequeño Empresario. EDT. Colina Colombia 1995.Pág. 85

Para el logro de una mayor productividad, es indispensable que al talento humano se le garanticen las condiciones necesarias, lo anterior implica un cambio de mentalidad tanto del pequeño y mediano empresario como del cliente interno, que se verá reflejado como ventaja competitiva de la organización, pues si sus trabajadores están capacitados y se le garantiza un adecuado bienestar social laboral, entonces estarán menos renuentes y mayormente adaptable a los cambios que se va sufriendo, asimismo una política de capacitación integral, continua, coherente, puede ayudar a que el trabajador compita mejor con otro y esté en mejores condiciones de competir consigo mismo por ese empleo disponible.

" El carácter competitivo de una institución depende de las características y el tipo de personal que trabaja en ellas."[8] Si la alta gerencia esta comprometida con el desarrollo del recurso humano, entonces estará favoreciendo la integración del trabajador con los objetivos de la empresa y mejorando la alta capacidad de la mano de obra de la misma.

María Victoria Muñoz, retoma lo que plantea Karl Albrecht sobre el recurso humano: "una empresa es su gente y no sus activos. Más aún, estos tomarán vida y serán medios de producción eficientes, en la medida en que lo sean

[8] MUÑOZ, Victoria María. Gestión del Desarrollo, Gerencia Social. Pág. 74

quienes los operan y administran."[9] Recientes estudios sobre administración del servicio señalan que el talento humano de la organización es un elemento fundamental en la construcción de la misma, por tanto es necesario desarrollarlo y cualificarlo considerando las exigencias del contexto.

Teniendo en cuenta lo anterior, el talento humano deberá entender que su compromiso no es únicamente con sus funciones sino con la institución en su conjunto, que su participación en la construcción del bien o servicio es trascendental y que su productividad depende de su actitud frente a la organización. "La productividad es, en todo el mundo, el índice que está siendo usado para saber quien sabe usar sus recursos e insumos. La mejora sustancial de la productividad de nuestros trabajadores es, simplemente, un factor crítico para nuestra supervivencia."[10]

El interés por fortalecer a las pymes no sólo en el ámbito local sino también en el ámbito nacional obedece a que es un sector que estimula la generación de riqueza, exportaciones, empleo. Según datos del último Congreso de ACOPI (Septiembre de 2001), la pyme contribuye con más del 50% del empleo en la industria, porcentaje que ha ido aumentando moderadamente; éste aporta

---

[9] ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Rom, La Gerencia del Servicio. Bogotá, Legis Editores S.A., 1991. Pág. 107

[10] GRABINSKY, Salo. Ideas para Pequeñas Empresas.... Y sus Dueños. Editorial del Verbo Emprende, S.A. de C.V. Tercera edición Julio 1997. Pág. 34

alrededor del 38% del valor agregado y el 41% de la producción total nacional, por esto los agentes políticos, económicos y financieros del Estado están motivados en incentivar la permanencia y creación de estas unidades de producción, reconociendo que la pyme es un actor principal en el desarrollo económico y social del país, una muestra de ello es que "por primera vez, con fuerza de ley, se adoptan instrumentos para incentivar la creación de nuevas empresas de tamaño micro, pequeño y mediano y propender por el fortalecimiento de una cultura empresarial que contribuya a una mayor iniciativa de empresa y a la formación del espíritu emprendedor de las nuevas generaciones."[11]

La nueva ley MIPYME contempla instrumentos para el desarrollo tecnológico, para formación del recurso humano de las pymes, el acceso a los mecanismos novedosos de financiación e igualmente para el impulso de la promoción de exportaciones del sector, en síntesis, lo que se pretende es el fortalecimiento, proyección y permanencia de estos sectores en el mediano y largo plazo.

El problema del bajo nivel de capacitación del recurso humano de las pymes, podría obedecer, además de los señalados anteriormente – escaso interés por parte del pequeño y mediano empresario cartagenero y al poco conocimiento

[11]Ministerio de Desarrollo Económico. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa Colombiana. Ley MIPYME: una nueva política de estado para el sector. 2000. Pág. 7

28

sobre el concepto de capacitación y a los beneficios que ofrece- a la falta de financiación, que se visualiza en el poco acceso a recursos de créditos por parte de la pyme para atender las necesidades de la organización. En cuanto a lo anterior la ley MIPYME señala en el articulo 1° como uno de sus objetivos: "Promover una más favorable dotación de factores para la micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales".

Asimismo, expresa que para el logro de una adecuada estructuración al interior de las empresas es necesario considerar el desarrollo del talento humano,

"debe hacerse énfasis en la red educativa existente en cada una de las regiones, también deben crearse centros de capacitación y asistencia técnica y, cuando sea necesario, tendrán que fortalecerse los ya establecidos; por otro lado, se requiere de la interacción de los centros educativos como las universidades con las MIPYME, utilizando como canales a los gremios y a las entidades públicas y privadas."[12] para lo cual dispone en el articulo 31 de la misma ley: **"Programas Educativos para MIPYMES y de Creación de**

[12] Ibid. Pág. 12

Empresas: las Universidades e Institutos Técnicos y Tecnológicos, sin prejuicio de su régimen de autonomía, tendrán en cuenta lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las MIPYMES y a promover la iniciativa empresarial."

A partir de esta ley el Estado desea "reconciliarse" con este sector, que por mucho tiempo estuvo desamparado, ya que la importancia que éstas han recibido por parte del mismo, no ha sido suficientemente valorada, es por ello que el papel que juega el Estado en esta reconciliación es muy importante, a través del diseño de una política pública se pretende crear los instrumentos que fortalezcan el proceso y asimismo tratar de igualar las condiciones competitivas de la micro, pequeña y mediana empresa con las grandes empresas.

Ante esta voluntad política y el deseo por parte de los pequeños y medianos empresarios cartageneros de mantenerse en el contexto, aún cuando no se este muy bien preparado, se percibe según Jaime Ramírez Guerrero, consultor e investigador en formación profesional en su escrito: Visión prospectiva y desarrollos de la formación profesional en Colombia, recopilado en las Memorias – Seminario, Formación Profesional, fundamento para la

30

productividad y competitividad en el nuevo milenio por el SENA[13] "un resurgimiento de la conciencia sobre la importancia de la capacitación en los sectores empresariales, como lo demuestran las múltiples declaraciones de sus representantes asociativos, casos como los de las empresas individuales o agrupaciones de empresas deciden organizar y desarrollar procesos estructurados de formación continuada a sus trabajadores, generalmente vinculados con estrategias de mejoramiento de calidad". Es entonces, a partir de esta necesidad sentida por los pequeños y medianos empresarios cartageneros ,el ***interés de este estudio, por caracterizar la gestión del Recurso Humano en la Pequeña y Mediana empresa cartagenera, destacando casos de aquellas que han logrado sobrevivir y posicionarse en el mercado, a fin de rescatar los factores internos y externos que así lo permitieron, además ofrecer propuestas de gestión organizacional efectivas orientadas al Recurso Humano que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la PYME local.*** Los resultados de la investigación y el diseño de estas propuestas así como su posterior divulgación a través de un proceso de socialización servirá de estímulo a nuevos intercambios e interrelaciones de todo tipo, y por tanto al fortalecimiento del eslabón entre la Universidad y el sector productivo. Será una integración de saberes que en gran medida

---

[13] RAMÍREZ Guerrero, Jaime. Visión prospectiva y desarrollos de la formación profesional en Colombia, Memorias – Seminario, Formación Profesional, fundamento para la productividad y competitividad en el nuevo milenio SENA. Pág. 98

buscará satisfacer las demandas del sector en este aspecto, tal como lo señala Antonio Lanzas Girones, en su libro: El Eslabón Roto, aproximación al tema de las relaciones Universidad Empresa[14], quien afirma que la universidad no debe asumir a la empresa como su cliente, desconociendo el aporte que el sector productivo puede generar; sino que ambas deben fomentar un espacio de asociación donde puedan ser participes en la generación del producto y/o servicio; sólo desde esta perspectiva se podrá ver cómo los lazos entre una y otra se fortalecen.

---

[14] LANZAS Girones, Antonio. El Eslabón Roto, aproximación al tema de las relaciones Universidad – Empresa. Corporación Española. Bogotá, 1995. Pág. 45

III. MARCO TEORICO / CONCEPTUAL

El desarrollo del recurso humano se aborda desde la concepción integral del mismo, considerándolo como un ser continuo, dinámico e inacabado que posee unas capacidades y habilidades que lo hacen esencial y diferente.

Esta apreciación empieza a ser considerada en las organizaciones, con la introducción de la administración moderna propuesta por el científico Elton George Mayo, donde se mira al recurso humano como un ser que al acceder a las organizaciones busca su realización y la satisfacción de sus propias necesidades. A partir de este momento se convierte en una preocupación de la organización responder a unas necesidades individuales para la consecución de los objetivos organizacionales.

Es así como mucho tiempo después, se empieza a hablar sobre Gestión del Recurso Humano, bajo la apreciación que: "indudablemente las personas son factor decisivo en el cumplimiento de los propósitos organizacionales, sin ellos difícilmente, por no decir imposible, no se lograrían niveles de eficiencia, eficacia y productividad en la organización"[15]

[15] PARDO Martínez, Luz Patricia y ARTEAGA Urquijo Patricia. Gestión Social del Talento Humano. Ediciones Antropos. 2000. Pág. 29

Con la introducción del término de Gestión Social del Recurso Humano en la administración, aparecen entonces una amplia gama de conceptos, dirigidos hacia este aspecto - Recurso Humano - que con igual propósito que el anterior buscan mejorar la calidad del talento humano en las organizaciones, destacando las capacidades y habilidades de éste en el logro de los objetivos individuales y organizacionales. Conceptos tales como: Gestión del Recurso Humano, Gestión Integral del Recurso Humano, Gestión Social del Talento Humano, entre otros.

Cabe anotar, que al hablar de Gestión Social, algunos tienden a confundirlo o considerarlo como Gerencia Social, debido a la similitud de algunos aspectos que lo conceptualizan, por esto sería pertinente aclarar dichos conceptos, partiendo de las definiciones: Gerencia y Gestión; con el ánimo de precisar aspectos divergentes y convergentes entre éstos.

La Gerencia es un concepto de la administración, "cuyas raíces se encuentran en el siglo XIX y su significado se socializa en el siglo XX, cuando en el mundo académico esta disciplina consolida sus principios y su teoría"[16]. Inicialmente este concepto se desarrolló bajo la perspectiva del logro de objetivos; que de la conducción, luego a partir de diversos cambios generados en el contexto, entre

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

éstos el desarrollo tecnológico, se va configurando su definición y los propósitos de ésta en la administración, es así como en los años 70 el concepto se convierte en un sinónimo de administración dirigido no sólo a las cosas, sino también a la gestión de un grupo de humanos y en los 90´s se evidencia un nuevo modelo de Gerencia ".....pasando de una Gerencia de Control a una Gerencia de Gestión, donde las relaciones se dan dentro del acuerdo, la concertación, la negociación y la alianza"[17].

Actualmente este concepto, ***"Gerencia",*** es esencial para la Sobrevivencia de una organización en el contexto, ésta apunta hacia ***la forma de dirección y/o administración que se ejerce en una empresa, la cual puede apoyarse en una gerencia estratégica, integral, una gerencia social, de proyectos y/o de servicios.***

A partir de lo anterior se entiende por Gerencia Social según:

- Julia Reyna de Zuluaga: "Es un modelo de gestión que integra las antinomias del control normativo y el racional dentro de las organizaciones, es un sistema social centrado en la calidad, con

---

[16] REYNA de Zuluaga, Julia. Gerencia Social: Un Nuevo Paradigma en la Formación Profesional. Programa de Extensión del Departamento de Trabajo Social. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia 1997. Pág. 16

[17] Ibid. Pág. 21

estrategias de mercadeo, supervivencia y rentabilidad ... es un modelo de gestión de desarrollo y un patrón interno de dirección de las organizaciones que se estableció a partir de los diferentes paradigmas de la administración de los cuales ha tomado los soportes para su aplicación(Gerencia Social: un nuevo paradigma en la formación profesional. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquía. Medellín – Colombia 1997. página 57).

- César Zabala: "Concreta la capacidad de gestar lo nuevo y hacer las mejores inversiones; sin esta capacidad es imposible administrar el entorno empresarial". (Estrategias de desarrollo organizativo. Colección de la metodología de desarrollo empresarial participativo. Cartilla de trabajo Nº 8 1993. página12).

- María Lorena Molina: "La Gerencia Social es una disciplina científica, es técnica y es un arte derivado de las Ciencias Sociales y de la Administración, cuyo objetivo consiste en estudiar la producción y distribución de los servicios sociales... al referirse la Gerencia Social a la producción de servicios, ésta se conceptualiza como la relación demanda/planificación y ejecución de los procesos de trabajo productivo. Al plantearse la distribución de los servicios sociales, ésta se comprende como los mecanismos establecidos para identificar la población de cada

servicio social, los criterios de clasificación, los procedimientos para el aprovechamiento del servicio, la evaluación del resultado y del impacto del servicio". (Revista colombiana de Trabajo Social Nº 9. febrero de 1996. página 13-14).

- María Victoria Muñoz: "La Gerencia Social surge como respuesta a los cambios sociales, económicos y políticos que se imponen en la sociedad de hoy ... la Gerencia esta considerada como un elemento potenciador de recursos propios y como innovador de propuestas alternativas que rebasando los marcos institucionales ubican sus estrategias en las potencialidades y posibilidades del ámbito social. (Gerencia Social. Página 57).

Según María Lorena Molina, en su artículo Trabajo Social y Gerencia de Servicios Sociales, dependiendo de la comprensión del entorno o ambiente organizacional y de las variables intraorganizacionales, se establece el modelo gerencial. Según el planteamiento de Klisberg citado por la misma autora, entre los tipos de modelos gerencial se encuentran:

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

- *Modelo Clásico de Administración*, fundamentado en la comprensión de la organización como sistema cerrado, y aplica los procedimientos derivados de la teoría de la burocracia.
- *Modelo Gerencia Ecosistémico – Estratégico*, basado en la comprensión de la organización como sistema en el manejo de la relación con el entorno. Sus funciones son las de: planificar, organizar, dirigir y controlar.

A partir de los conceptos anteriores, se puede inferir que la gerencia hace referencia a la forma de dirección y coordinación de la empresa como organismo, la cual puede obedecer a una dirección formalizada, centralizada y autocrática o a una dirección flexible, innovadora y participativa. ***La gerencia en el sector social, es diferente a la de otros tipos de organizaciones, ésta se caracteriza por que su actuación gerencial se ejerce sobre unos servicios y su sistema de prestación del servicio social se compone de usuario / cliente externo, servicio, soporte físico y cliente interno.*** El gerente social comúnmente debe el éxito de su gestión a la habilidad y destreza en el manejo de las personas, ya que más que un ejecutivo es un coordinador, un integrador de talentos administrativos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. "La gerencia social pertenece al sector público o por

delegación estatal presta un servicio social, sus administradores son titulares de poder, lo que implica relaciones de dominio y de autoridad formales" [18].

En cuanto al concepto de Gestión, este se considera como "la acción y el efecto de administrar, de hacer diligencias para el desarrollo de un negocio o de un deseo cualquiera"[19]. A esta definición también se le acerca la planteada por el autor Ezequiel Ander – Egg, el cual la define como: "acción y efecto de administrar o de gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional. Dirección y administración de una organización"[20].

Se entiende entonces, por Gestión Social según:

- José Mª Mendoza: "modos de administración, forma de estructurar el trabajo en la empresa. Administrar la organización". (8º Congreso de Trabajo Social).

- Carlos Eduardo Torres: "parte inicial del proceso en el cual se requiere más insumos que deben cumplir unos requisitos del proceso mismo y el cliente, por esto provee sus alcances futuros, que demandan una

[18] BAENA del Alcázar, Mariano. Curso de Ciencias de la Administración. Madrid. Tecnos, 1.985. Pág. 35.
[19] SECRETARIA EJECUTIVA DEL CONVENIO ANDRES BELLO (SECAB). Area de Ciencias y Tecnología. Modulo 6. Gestión de Calidad en la Industria. Pág. 33

autoridad inicial y una final, para lograr los resultados esperados y previstos de acuerdo con el cliente y sus requisitos". (8º Congreso de Trabajo Social).

- Ezequiel Ander Egg: "conjunto de actividades encaminadas a la realización de un fin; cursar instrucciones para llevar a cabo determinadas acciones, su cumplimiento y control". (Metodología de organización y desarrollo de la comunidad).

- Esther Cortissoz Cabrera: "enfoque estratégico de consecución, motivación y desarrollo del factor humano que contribuye con el éxito de la empresa" (8º Congreso de Trabajo Social).

Los elementos constitutivos de la Gestión Social, según el aporte que hace cada uno de estos autores, son:

1. ***Gerencia (Social/R.R.H.H):*** filosofía(teoría y concepción, fórmulas y códigos); estrategias de integración, motivación y desarrollo del personal, liderazgo, génesis y crecimiento del empresario.

---

[20] ANDER – EGG, Ezequiel . Diccionario de Trabajo Social. Editorial LUMEN. Argentina 1995. Pág. 139.

2. ***Funciones:*** planificar, organizar, dirigir y controlar.

3. ***Esquema de Gestión:***

   Sistema administrativo

   Esquemas organizativos

   Líneas de autoridad

   Toma de decisiones

   Extroversión

   Misión

   Resultados

   Innovación.

4. ***Estrategias Sociales para los empleados:*** capacitación, salud, Educación, vivienda, sanciones, evaluación del desempeño, estrategias de participación, motivación y desarrollo personal, inducción, información y comunicación, trabajo en equipo, incentivos, comportamiento del obrero, historia social del empleado, higiene y seguridad industrial, ascensos y promociones, tiempo libre.

5. ***Instrumentos de Gestión:***

   Análisis prospectivo

   Análisis sistémico organizacional

Mercadeo social

Planteamiento estratégico

Balance social

Evaluación de programas sociales

Sistematización.

Si bien, algunos de estos aspectos convergen al ser considerados como elementos de la Gerencia Social y de la Gestión Social, a su vez, guardan distancias cuando se trata de establecer las dimensiones de lo que implica cada una - Gerencia Social y Gestión Social - en una organización.

Luego de este análisis comparativo, se puede concluir que por un lado la ***Gerencia Social*** se presenta como una alternativa específica de gestión para las organizaciones, es decir, como un nuevo estilo de ***Gestión***, que responde a una filosofía y a un proceso administrativo. Esta se entiende como un patrón interno de dirección de las organizaciones, el cual contempla la aplicación de los cinco (5) procesos administrativos como lo son: planeación, organización, dirección y control, para alcanzar niveles de eficiencia (menor consumo de energía) y de eficacia (cumplimiento de objetivos) en la organización. Y Por otro se entiende por ***Gestión Social*** la acción y/o efecto de esa administración dirigida hacia el funcionamiento del sistema organizacional. La Gestión Social

podría ubicarse en un marco más general que la gerencia social, al ser considerada esta última como un enfoque de la primera.

Al hablar de ***Gestión Humana*** en la organización ésta va encaminada a "construir el hombre que la empresa necesita, hacer que las personas se desarrollen como tal, ... implica alternativas para lograr un alto desempeño de la compañía en su conjunto y que se haga uso efectivo de todos los recursos de la empresa"[21].

La Gestión de Recursos Humanos es una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denominaba administración o dirección de personal, la diferencia con esta última es que la dirección tradicional de personal se limitó a un campo mucho más estrecho y a una orientación más administrativa, perdiéndose el aspecto social en la organización. Es así como a partir de la necesidad de mejorar la calidad del talento humano, las empresas se empiezan a preocupar por responder a las necesidades de éste - recurso humano - y por tanto elevar los niveles de productividad de la organización, velando siempre por la supervivencia de la misma.

---

[21]CORTISSOZ Cabrera, Esther. Ponencia sobre: Administración del recurso humano en las organizaciones. 8° Congreso de Trabajo Social, visión y prospectiva del desarrollo social. Barranquilla, Colombia Agosto de 1994. Pág.152.

Las exigencias relativas al Recurso Humano que han tenido que considerar las organizaciones a partir de la década de los noventa en adelante, se pueden dividir según Luis Gómez, David Balkin, entre otros[22], en tres categorías:

Exigencias del entorno: el cambio rápido, la diversidad de la fuerza de trabajo; como la incorporación de mujeres en el mundo laboral, la globalización de la economía, la evolución del trabajo y del papel de la familia y la carencia de formación.

Exigencias Organizativas: el logro de una posición competitiva, la flexibilidad, la reducción de la plantilla, la reestructuración organizativa, el aumento del número de pequeñas empresas, los avances tecnológicos , los sindicatos de trabajadores, entre otros.

Exigencias individuales: la armonía entre los empleados y la empresa, el trato ético a los empleados y el compromiso de adoptar un compromiso socialmente responsable.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

22 GOMEZ Mejía, Luis, BALKIN B. David, entre otros. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. España 1999. Pág 5 – 29.

Estas exigencias han generado una mayor concienciación en las organizaciones sobre la importancia que tiene el cliente interno o talento humano en la consecución de los objetivos empresariales.

La Gestión del Recurso Humano, llámese desde cualquier perspectiva, apunta hacia la comprensión de la naturaleza humana, como un ser trascendente que posee cualidades, habilidades, las cuales deben ser explotadas para el desarrollo y proyección del talento humano en la organización. considera como esencia a las personas, pues son la base sobre la cual funciona toda estructura empresarial. "En muchas empresas se habla de recursos humanos, asemejándose al individuo "cosa" o a un "objeto"; el ser humano se masifica perdiendo su carácter y significativo aporte individual, es decir, al considerar a la persona como un objeto se le desdibuja de todo su talento, potencial e intrínseca capacidad en la participación, toma de decisiones, creatividad y liderazgo, entre otras de sus innumerables posibilidades". [23]

Algunos autores definen la Gestión de Recurso Humano como: "las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización"[24]. Dicha gestión debe conducir a una dinámica en la

---

[23] PARDO Martínez, Luz Patricia y ARTEAGA Urquijo Patricia. Gestión Social del Talento Humano. Ediciones Antropos. 2000. Pág. 29

[24] BYARS L. Lloyd y RUE L W. Leslie. Gestión de Recursos Humanos. Editores IRWIN. España 1996. Pág. 6

organización, basada en la autonomía, creatividad, participación, identidad , pertenencia y reconocimiento del talento humano, ésta a su vez debe irse recreando desde el consenso y el aporte de cada uno de sus miembros.

Según Luz Patricia Pardo y Patricia Arteaga[25], los propósitos de la Gestión Social integral en una organización son:

- Mejorar el talento humano a partir de la potencialización de sus habilidades y capacidades
- diseñar programas y proyectos encaminados al desarrollo integral del mismo.
- Elevar la calidad de vida laboral.
- Estimular la participación y creatividad en todos los procesos de trabajo.

A estos propósitos se le suman las funciones de la Gestión dirigidas al Recurso Humano las cuales, según BYARS L. Lloyd y RUE L W. Leslie, en su libro Gestión de Recursos Humanos, son:

1. Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.

---

[25] PARDO Martínez, Luz Patricia y ARTEAGA Urquijo, Patricia. Gestión Social del Talento Humano. Ediciones Antropos. 2000. Pág 35

2. Desarrollo de los recursos humanos. (orientación y formación de los empleados en el ámbito personal y profesional, diseño y aplicación de programas de desarrollo de la gestión y organización, diseño de sistemas de evaluación.)
3. Remuneración y prestaciones.
4. Seguridad e Higiene.
5. Relaciones con los empleados y relaciones laborales.
6. Investigación de los recursos humanos. (creación de base de datos del RRHH, diseñar y aplicar sistemas de comunicación con los empleados.)

Para responder a estas funciones las pequeñas medianas y grandes empresas han creado un ***departamento de recursos humanos*** o en algunos casos debido a la insuficiencia de recursos económicos; éstas funciones son asumidas por el **gerente** o por los ***directores de producción.*** Este funcionario o dependencia en la organización juega un papel trascendental en el componente laboral de la productividad, pues ejerce una influencia importante en el compromiso de los empleados y en la filosofía de gestión de los directivos.

"La gestión de recursos humanos ha ampliado su campo y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneración y prestación. Hoy la Gestión de Recursos Humanos está mucho más integrada en la gerencia y en el proceso de planificación

estratégica de la organización"[26]. Las causas de esta ampliación obedece a las exigencias mencionadas anteriormente, - exigencias del entorno, exigencias individuales y las exigencias organizativas- lo que se traduce a mayor complejidad y diversidad del entorno de las organizaciones.

El objetivo, entonces, de la Gestión de Recursos Humanos en cualquier organización es mejorar los resultados de la misma, una de las maneras más eficaces de mejorarlos es el aumento de la productividad, a partir del fortalecimiento y desarrollo personal y profesional del recurso humano.

En la medida que la organización reconozca y aproveche las habilidades, potencialidades y capacidades del talento humano; estará orientando su aporte hacia el desarrollo y crecimiento del mismo y hacia el logro de niveles más altos de eficiencia y productividad en todas las expresiones organizativas.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

[26] Ibid. Pág. 10

IV. CATEGORIAS DE ANALISIS Y / O VARIABLES

1.GENERALIDADES DE LA PYME

- Ubicación
- Tipo de servicio/ producto que presta u ofrece
- Tamaño
- Vinculación a gremios

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Gestión del Talento Humano (Concepción – Enfoque)
- Modelo Gerencial (Concepción – Enfoque)
- Estructuras (jerarquías, roles de empleados y empresarios, relaciones de autoridad y poder)
- Procesos Administrativos (planeación, organización, dirección y control).

3. RESULTADOS / EFECTOS DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

- Capacitación del recurso humano.
- Política de Bienestar Social Laboral

- Servicios sociales (salud general, salud ocupacional, medicina ocupacional, higiene industrial, seguridad industrial, vivienda, alimentación, transporte, asesorías y servicios especiales, familia del trabajador) .
- Plan de incentivos.
- Mecanismos de socialización.
- Problemas y necesidades del pequeño y mediano empresario
- Problemas del recurso humano (ausentismo, rotación del personal, jornada laboral, salarios y prestaciones, relaciones laborales).
- Necesidades del recurso humano.

39865

V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

El proceso investigativo está enmarcado dentro del tipo descriptivo, que consiste en establecer algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. De esta forma se pueden obtener los aspectos que caracterizan a la realidad estudiada.

En la ciudad de Cartagena existen en total 397 Pequeñas y medianas empresas inscritas en la Cámara de Comercio, de acuerdo a los parámetros que establece la Ley MIPYME, este universo por considerarse relativamente alto y por razones de tiempo, costos y conveniencia, se trabajará a partir de una muestra, que garantice la representatividad de la conducta del universo total. Por lo anterior esta muestra será aleatoria; mediante selección sistemática, con el propósito de asegurar la presencia de PYMES de todos los tamaños y de todos los sectores.

La etapa inicial será de recolección de información primaria a partir del diseño y aplicación de entrevistas semi-estructuradas, dirigidas a empresarios, gerentes y/o directivos de la PYME cartagenera. El instrumento anteriormente señalado, se aplicará a una muestra del 20% del total de empresas equivalentes a 47 organizaciones, con base a la población total de 397 PYMES locales.

La segunda etapa consistirá en la organización, análisis e interpretación de la información cualitativa y cuantitativa; la primera a través de matrices que comprenderá la información sobre: generalidades, contexto, características de la gestión del recurso humano y la segunda por medio de tablas y gráficas sobre la variable: resultados / efectos de los diferentes tipos de gestión.

Con esta organización y análisis de la información se procede a la elaboración de un informe de resultados de la investigación, en dicho informe se presentarán las conclusiones a las que se ha arribado, y las propuestas de Gestión Organizacional dirigidas al talento humano, que fortalezcan la PYME local y Regional.

El proceso de evaluación al proyecto de investigación se realizará durante y después de su ejecución, a través de informes, tabla de seguimiento y monitoreo a los componentes del proyecto, con el fin de identificar posibles deficiencias o anomalías para el diseño de estrategias que permitan la reorientación técnica de la acción.

6.1. UNIDAD DE MUESTREO

Para calcular el tamaño de la muestra se considera la siguiente expresión en una población finita:

$$n_o = \frac{Z^2 \pi (1-\pi)}{E^2}$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Donde:

Z = Valor de una distribución de probabilidades normal estándar que corresponde a una confianza del 90% en la estimación de π.

π. = Proporción de PYMES en las cuales se presenta un cambio en el modelo gerencial. Se asume para π = 0.20.

E = Error que se asume en la estimación de π = 0.90

N = Tamaño de la población. Según datos del Registro Mercantil se dispone de 397 PYMES con los requisitos de empleados entre 11 y 200, y activos entre $491 mil y 150 salarios mínimos legales vigentes.

n_o = Tamaño de muestra preliminar

n = Tamaño de muestra definitivo

Tabla 1. Tamaños de muestra **n** para las poblaciones de estudio

	z	z2	e	e2	p	1-p	n_o	N	n
Cálculos	1.64	2.69	0.09	0.0081	0.2	0.8	53.2	397	47

UNIDAD DE ANÁLISIS:

- Empresarios pequeños y medianos cuyas empresas estén ubicadas en los sectores de: Servicio, Industria y Comercio, la muestra seria de 47 empresarios, a quienes se le aplicará las entrevistas semi estructuradas

6.3. TIPO DE INFORMACIÓN: el tipo de información que se recogerá será primaria y secundaria.

- **La información primaria** será recogida a través de entrevistas semi estructuradas, la cual se clasificará en matrices con información cualitativa y cuantitativa.

- **La información secundaria** será recogida a través de fuente bibliográfica sobre trabajos o escritos relacionado con el tema de investigación, asimismo, se recogerá a través de archivos periodísticos locales durante 1999-2001 que a partir de fichas de registro permita clasificar la información en registros de información cualitativa.

6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:

- Entrevistas: se realizarán a una muestra del 20% total de empresas, equivalentes 47 organizaciones, para lo cual se utilizará como instrumentos una guía de entrevista con aspectos puntuales referentes al tema de estudio, dirigido a cada uno de los gerentes y/o empresarios de la pyme seleccionadas.

- Análisis de contenido: con base a la unidad de análisis de archivos periodísticos locales durante 1999-2001 se establecerán las características del contexto de la PYME cartagenera a nivel económico, social, político y cultural; para ello se trabajará con fichas de registro de esta información y matrices cualitativas como instrumentos.

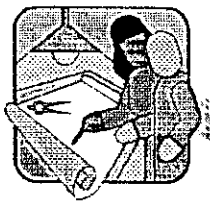
- Matriz de empresas, sectores, actores, características de la gestión del recurso humano y los resultados / efectos de dicha gestión, lo anterior a partir de la información recogida mediante las técnicas e instrumentos descritos anteriormente.

- Grupos Focales: conformados por empresarios y/o directivos y gremios de la PYME Cartagenera, con los cuales se trabajará, a partir de talleres, la devolución de los resultados y actualización en la temática abordada.

CAPITULO I.

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNÁNDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación



GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.1 FECHA DE INSTALACION DE LA PYME CARTAGENERA

La pequeña y mediana empresa cartagenera, según la muestra seleccionada, crece en el periodo comprendido entre 1986 – 2000 (66%), esta cifra permite inferir que a pesar de la crisis económica y de los altos índices de sociedades liquidadas en los últimos años, 193 en 1999 y 255 en el 2000 [27], la creación de PYME en la ciudad sigue siendo una propuesta viable para los cartageneros. Es de destacar, que un 26% surge entre 1969 – 1985 y sólo un 8% surge antes de 1968. (ver tabla 1).

En 1999, en el mismo informe, se afirmaba que los principales problemas que causaron la liquidación de varias sociedades en la ciudad eran la baja en la demanda (30%), incertidumbre cambiaría (20%), recesión económica (10%) y a la competitividad (10%), a lo anterior se le suma, la ausencia de créditos por parte de la banca a la PYME, no obstante, esta situación parece no haber afectado en gran

[27] Periódico el Universal. Sección Económica. 27 de Febrero del2001

TABLA 1

AÑO DE INSTALACIÓN SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001

AÑO DE INSTALACIÓN	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manuf.		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1928 – 1944	2	10	1	5							3	6
1945- 1951	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1952 1968									1	100	1	2
1969 – 1985	5	25	5	28	2	29					12	26
1986 – 2000	13	65	12	67	5	71	1	100			31	66
TOTAL	20	100	18	100	7	100	1	100	1	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

59

medida la motivación del empresario en la constitución de empresas, si se toma como referencia los porcentajes obtenidos en cuanto a la instalación de sociedades en la ciudad – 66% entre 1986 – 2000 y 26% entre 1969 – 1985 -. Dicha situación puede obedecer a que estas unidades productivas se convierten hoy por hoy en factores claves para sobrevivir ante la crisis de empleo que enfrenta la ciudad.

La constante entre 1999 – 2001, en algunos empresarios, fue su actitud optimista hacia una pronta recuperación del sector y su perseverancia en seguir adelante con el negocio a pesar de las dificultades, bajo el firme propósito de mantenerse y no desaparecer, es así como algunos empresarios manifestaron durante la entrevista las siguientes expresiones:

> *"Hemos permanecido en el mercado, aún ante la crisis económica en que se encuentra este sector por la insistencia en permanecer y de que a pesar de todo creemos en que las cosas van a mejorar". (E. # 1*[*]*).*

---

[*] *E.* abreviatura de Entrevista, fueron numeradas para preservar la identidad de los empresario entrevistados.

60

" Hemos permanecido por la perseverancia y el servicio que se ofrece". (E. #9).

"Por la dedicación, por la necesidad que se tiene en el sector y por la estabilidad económica familiar". (E. # 36).

"Por la persistencia y la tenacidad de los dueños de la empresa, porque no es un negocio rentable. Más son las esperanzas y la ilusión de salir adelante que los resultados que se obtienen". (E. #40).

Entre las razones expuestas por los 47 pequeños y medianos empresarios cartageneros entrevistados sobre su permanencia en el mercado estos manifestaron que la organización de la empresa a nivel administrativo en el momento en que la crisis afectó este sector se convirtió para algunos en una ventaja competitiva, asimismo, señalan como fortaleza el interés en la cualificación del recurso humano, el cambio en el portafolio de servicio, el buen servicio que se ofrece, la reducción en los gastos y las exportaciones, entre otros. Lo anterior se refleja en las siguientes expresiones:

61

" Aunque suene contradictorio porque no habíamos surgido tanto, porque éramos una empresa un tanto pequeña dentro de la PYME, ese hecho nos mantuvo. La inversión que nosotros teníamos era un poco regulada y los costos fijos que teníamos eran un poco graduales, entonces comparados con otras empresas que venían con una mayor inversión y unos costos fijos bastante elevados, al ser casi cero los ingresos , no sostenían estos costos fijos y se fueron a la quiebra. En estos momentos los costos fijos de nosotros son más reducidos, mucho más pequeños y por eso hemos podido navegar y mantenernos en el contexto". (E. #5).

"Nos mantenemos por las diferentes entradas de trabajo y ya que una complementa la otra...." (E. #8).

"Por el alto índice de profesionalismo que le hemos brindado a nuestros clientes...." (E. #11).

"Nos preocupamos por ofrecer un servicio de alta calidad en eficiencia y eficacia, porque le sacamos provecho a las amenazas y por el cambio oportuno en el portafolio de servicio". (E. #30).

"Por la organización en épocas de crisis". (E. #44).

En las empresas creadas antes de 1968 (8%), según la muestra, (Ver tabla 1), se encontró que algunas han logrado mantenerse en el mercado por el cambio realizado en el portafolio de servicio, a causa de la restricción progresiva de los incentivos o prebendas y al bajo margen de utilidades.

1.2 TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO QUE OFRECE O PRESTA LA PYME CARTAGENERA.

La actividad económica y el tipo de producto o servicio que ofrece o presta la PYME cartagenera, se destaca en un 43% la actividad Servicio y en un 38% la actividad Comercio (Ver tabla 2). Lo cual permite decir, que estas dos actividades siguen siendo las más atractivas para el pequeño y mediano empresario que desea incursionar en la organización de grupos económicos.

Según datos del periódico El Universal del mes de Junio del 2001, la creación de 338 sociedades en el 2001 permitió la generación de 701 nuevos puestos de trabajo; siendo el sector comercio el mayor generador de empleo con 225 puestos de trabajo creados. Asimismo, señala que la actividad en la que mayormente incursiona la pequeña empresa es en la actividad comercio y la mediana en la actividad servicio. Esto puede obedecer a que a pesar de ser sectores más competidos, ofrecen menos riesgos para sus operaciones.

En cuanto al sector de la Construcción e Industria se registró que, durante 1999 por lo menos 10 de los grandes constructores de Cartagena se encontraban al borde de la quiebra, debido a la difícil situación que atravesaba el sector, lo anterior a causa de la falta de recursos económicos que les permitiera sobrevivir en el contexto, esta situación se agravó aún más en el 2000, convirtiéndose en

TABLA 2

ACTIVIDAD ECONOMICA Y TIPO DE SERVICIO/PRODUCTO QUE PRESTA U OFRECE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001

ACTIVIDAD ECONOMICA	TIPO DE SERVICIO/PRODUCTO										TOTAL	
	P. Servicio		Com. Bien		Pres. de serv. y com. de bien.		Prod. Bien		Com. y Prod. De bien			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Servicio	19	95	-	-	-	-	-	-	1	33	20	43
Comercio	-	-	17	95	1	33.3	-	-	-	-	18	38
Industria	-	-	1	5	-	-	4	100	2	67	7	15
Manufactura	-	-	-	-	1	33.3	-	-	-	-	1	2
Const.	-	-	-	-	1	33.3	1	-	-	-	1	2
TOTAL	19	100	18	100	3	100	4	100	3	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

65

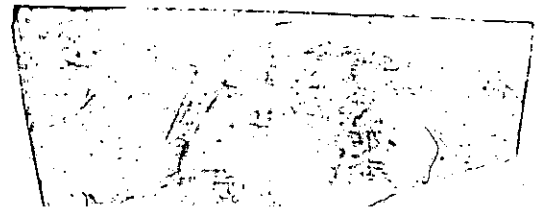
uno de los sectores poco atractivos y rentables en la ciudad; de allí que la liquidación de sociedades o el cambio en el portafolio de servicio, asumido por algunas de estas empresas, aumentara progresivamente en el 2000 y en el 2001.

Por otro lado, el sector de la Industria , a finales de 1999 manifiesta leve síntomas de recuperación , y en el mes de abril del 2000, 23 PYMES de las seleccionadas, algunas del sector industrial, iniciaron su ruta competitiva hacia los mercados internacionales de la mano del programa de EXPOPYME, mejorando su situación financiera y asegurando en gran medida su permanencia en el contexto.

De las 47 PYME entrevistadas, algunas señalan que a partir de las exportaciones la situación financiera de la empresa a mejorado y esto a permitido permanecer en el contexto, a pesar de la crisis económica que enfrenta el sector de la PYME en la ciudad y en el país.

> *"Hemos permanecido por la naturaleza de los clientes que son extranjeros...". (E. #2).*

> *"Por que el 100 % de las Ventas son por exportaciones por tanto no dependemos de las ventas nacionales". (E. #7).*



66

"Nos mantenemos por las exportaciones y las asesorías de PROEXPORT, etc., de todas estas entidades que han sido motor, la ayuda para sacar la compañía adelante". (E. #33).

67

1.3 NUMERO DE TRBAJADORES

El número promedio de trabajadores presentes en estas empresas, en un 94% oscila entre 11 – 58 empleados permanentes. (ver tabla 3). Pero esta cifra aumenta cuando se trata de empleados temporales, tal es el caso de empresas en sectores como:

INDUSTRIA:

EQUIPOS Y SERVICIO : de 12 pasa a 42 y hasta 62 empleados. (30 – 50 son empleados temporales).

INDUSTRIAS DE ALIMENTOS ALAMO : de 25 pasa a 49 empleados. (24 son empleados temporales).

SERVICIO:

CARIBBSA : de 130 pasa a 155 empleados. (25 son empleados temporales)

COMERCIO:

JOYERIA CARIBE : de 12 pasa a 68 empleados. (56 son empleados flotantes).

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNÁNDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

TABLA 3

NUMERO DE EMPLEADOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001

NUMERO DE EMPLEADOS	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manuf.		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
11-58	18	90	18	100	6	86	1	100	1	100	44	94
59-106					1	14					1	2
107-154	1	5									1	2
155-187	11	5									1	2
TOTAL	20	100	18	100	7	100	1	100	1	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

Sólo un 8.5% (4 empresas), presenta empleo temporal, lo anterior es influenciado por temporadas altas y bajas donde se disminuye o aumenta la contratación de personal.

Cabe destacar que, según algunos pequeños y medianos empresarios esta cifra de empleados temporales antes de los últimos seis años – época en que mayormente se ven afectadas la PYME cartagenera – era superior a la señalada en el presente estudio, debido a la recesión económica que a llevado a que los pequeños y medianos empresarios, antes de pensar en contratar personal, piense en disminuir la nomina de éste y se abstenga en la contratación por los costos que esto conlleva. Dicha situación se agrava aún con la derogación en el 2000 de la Ley de Estímulo Empresarial, por considerarse inconstitucional, lo cual generó poca voluntad en los empresarios, en la contratar de nuevo personal, debido a la ausencia de garantías para tal fin. Con la objeción de la ley los más afectados fueron los colombianos mayores de 35 años y por tanto, las expectativas de mejorar los niveles de desempleo en la ciudad y en el país.

TABLA 4

FUENTE DE FINANCIACIÓN SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001

FUENTE DE FINANCIACIÓN	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Capital propio	13	65	12	6.34	1	14	1	100	1	100	28	59.6
Economía mixta	5	25	2	11.11	5	72					12	25.5
Prestamos Bancarios	2	10	1	5.55	1	14					4	8.5
Patrimonio Familiar			3	17							3	6.4
TOTAL	20	100	18	100	7	100	1	100	1	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

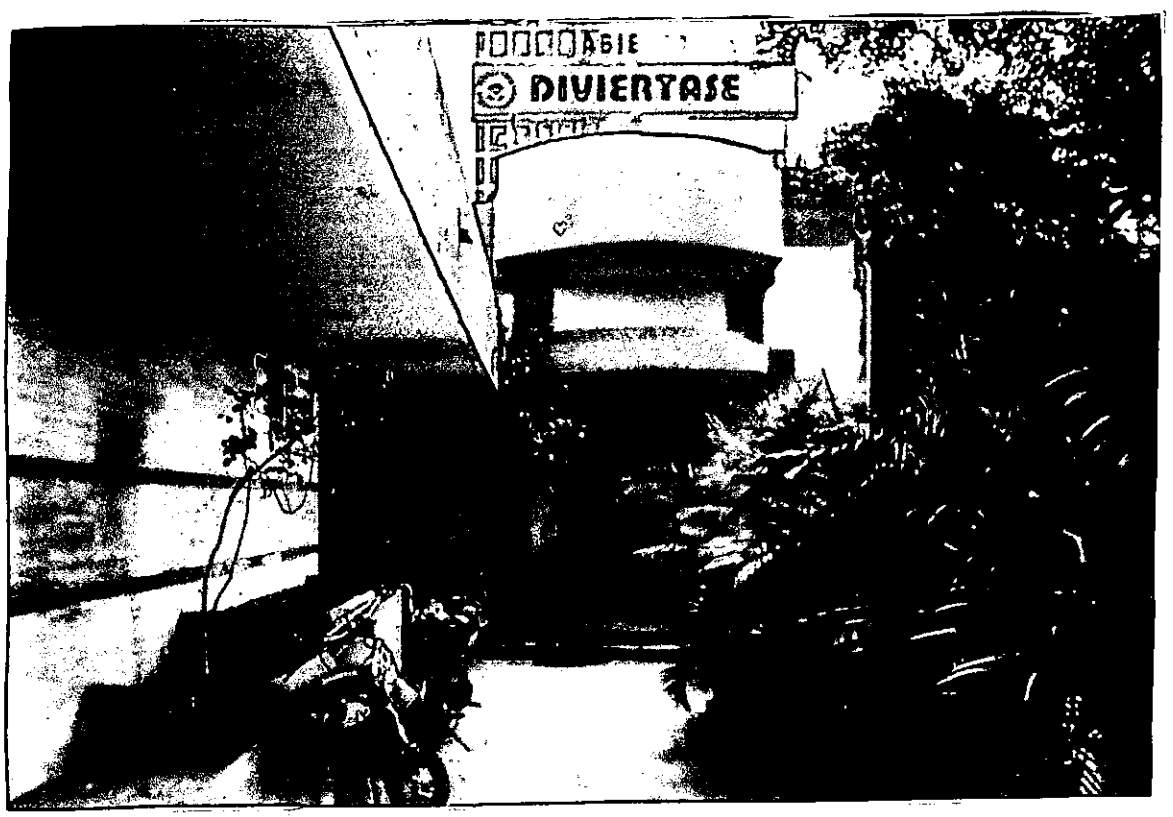
71

1.4 FUENTE DE FINANCIACIÓN DE LA PYME CARTAGENERA

En cuanto a la fuente de financiación de la PYME cartagenera, ésta pasó de ser de aportes familiares; a capital propio en un 59%, de los cuales un 65% (12 empresas) se dedica a la actividad Servicio y un 67% a la actividad Comercio, seguida en un 25% por economía mixta, es decir unidades productivas cuyas fuentes de financiación proviene de capital propio, aportes familiares y préstamos bancarios, donde la actividad económica que más se destaca son industria en un 72% y servicio en un 25%. (ver tabla 4).

Esta situación obedece a que en sus inicios algunas empresas se mantuvieron principalmente con un capital de tipo familiar, pero cuando la empresa empezó a madurar y a asegurar su permanencia en el mercado, su crecimiento entonces comenzó a depender de la reinversión de utilidades. Es así como sólo un 6% y 8% de la muestra seleccionada depende en estos momentos de un capital familiar y de prestamos bancarios respectivamente, la primera –capital familiar- ubicada mayormente en la actividad Comercio (17%) y la segunda – préstamos bancarios- en la actividad Servicio (10%). (ver tabla 4).

FOTO 1: Fachada de DIVIERTASE



FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 15 de Agosto 2001

73

El crecimiento a partir de la reinversión de utilidades, según algunos autores, entre estos Sérvulo Anzola Rojas[28], obedece "a que no cuentan con apoyo técnico financiero significativo de instituciones privadas, ni del Gobierno". Esto se refleja en la insuficiencia de créditos y la falta de asistencia técnica – financiera que requieren para su desarrollo. Esta situación obedece al alto riesgo que implica, según algunas instituciones privadas, aumentar la cartera en una época de crisis y de profunda recesión, y a la falta de acciones concretas a nivel estatal, que contribuyan al desarrollo y permanencia de este sector en el mercado.

Esto a llevado a que el pequeño y mediano empresario empiece a trabajar casi que "solo" y a concentrar sus proyecciones en el incremento de la participación de su producto en el mercado, en algunos casos sin salirse del mercado local que conoce y maneja, creando nuevas sucursales y tratando de ofrecer un buen servicio, la mayoría de las veces sin los estudios previos necesarios, o por el contrario visionar a la empresa, reducida en micro o en el peor de los casos liquidada.

> *"La miro bien posicionada en el mercado, prestando un excelente servicio de transporte de tipo masivo". (E.#3).*

---

[28] ANZOLA Rojas, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. Editorial MC GRAW HILL. México 1996. Pág. 5.

74

"Es probable que no exista, sino se dan ayudas externas, y porque este tipo de empresas son manejadas por personas que no tienen la capacitación suficiente en el campo administrativo para dar un buen manejo de tipo financiero, de proyección a la empresa". (E. #5).

"Con una capacidad de producción del 75%" .(E. #7).

"No logro proyectarla". (E.#9).

"La veo con 3 turnos y con una producción tecnificada, haciendo un tubo más productivo" .(E. #15).

"Fortalecida a nivel local, no como la más grande a nivel nacional; sino más bien estable y segura en la ciudad". (E. # 21).

Como es sabido, al depender la PYME cartagenera de la reinversión de utilidades, su nivel productivo es afectado por el comportamiento de la economía, razón por la cual ante la baja en la demanda se han visto obligados, en muchos casos, a reducir su personal y a disminuir la contratación de personal apto para la vida laboral.

1.5 VINCULACIÓN A GREMIOS

La situación de crisis financiera, presente en algunas PYME, ha influido de manera negativa en la permanencia o vinculación a gremios existentes en la ciudad, sólo un 45% de la población encuestada tiene un tipo de vinculación gremial, ubicándose mayormente en el sector Servicio (50%), mientras que un 55% (cifra representativa) alude que en algún tiempo hizo parte de un gremio, pero por razones de iliquidez y abordaje de un plan de austeridad debieron reducir sus gastos y por consiguiente desvincularse del gremio. (Ver tabla 5 y 6).

Entre los gremios señalados, se encontró que la mayoría un 11% hace parte de Fenalco, el 7% menciona que a la Cámara de Comercio, siguiendo ACOPI en un 4%, Fasecolda, ANDI y Fendipetroleo en un 2% respectivamente. (Ver tabla 6)

Lo anterior, sugiere una atención urgente por parte de los actores involucrados en el desarrollo y crecimiento de estas unidades productivas (Estado, Gremio, PYME), a través de políticas que promuevan la productividad de la pequeña y mediana empresa cartagenera, asimismo resultaría viable asumir propuestas como alianzas estratégicas entre empresas de un mismo sector, lo cual le permitirá minimizar sus costos y poder competir con mayor facilidad por medio de cadenas productivas estratégicas.

TABLA 5

VINCULACION A GREMIOS SEGUN ACTIVIDADES ECONOMICAS DE LA PYME CARTAGENERA 2001

VINCULACIÓN GREMIOS	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
SI	10	50	5	28	4	57	1	100	1	100	21	45
NO	10	50	13	72	3	43					26	55
TOTAL	20	100	18	100	7	100	1	100	1	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

TABLA 6

GREMIOS A LOS CUALES SE VINCULA LA PYME SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA CARTAGENERA 2001

GREMIOS	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
FENALCO	2	12	4	67							6	18
CAMARA DE COMERCIO	2	12			1	11					4	12
ASOBACALA					1	11			1	100	1	3
ACUANAR					1	11					1	3
FEDESARROLLO			1	17							1	3
C. COMERCIO COLOMBO-AMERICANA	1	6									1	3
BASS	1	6									1	3
ANATO	1	6									1	3
ANDI	2	12									2	6
FASECOLDA	2	12									2	6
CONALTUR	1	6									1	3
AFICAR	1	6									1	3
FEDIPETROLEO	2	12									2	6
COMPRO-EXPORT							1	50			1	3
CELPALPEL							1	50			1	3
G. EXPORTADORES					1	11					1	3
G. BANQUEROS	1	6									1	3
COMERCIANTE DE BAZURTO			1	17							1	3
FOSYGA	1	6									1	3
ACOPI					3	43					3	9
TOTAL	17	100	6	100	7	100	2	100	1	100	33	100

Fuente: Datos Recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

CAPITULO II.

GESTION DEL TALENTO HUMANO

GESTION DEL TALENTO HUMANO

2.1. CONCEPCION O ENFOQUE SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA

El proceso de industrialización afectó notablemente las condiciones de trabajo, apareciendo con éste las máquinas que desplazaron en gran medida los trabajos manufactureros, la ampliación de las empresas y la modificación de la estructura empresarial.

La mecanización del trabajo llevó a la división de éste y a la simplificación de las operaciones, aunque se implementaron máquinas o equipos tecnológicos, no se pudo prescindir de un factor importante, como lo es el recurso humano o talento humano en la organización.

Es así como, a partir de diversos cambios dados en el pensamiento administrativo "se empieza a hablar de recurso humano y a mostrar una modificación en la visión que tiene la empresa de su personal"[29]. Estos cambios no han sido producto de la

[29] BESSEYRE DES HORTS, Charlies – Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. Madrid – Barcelona. Pág 49.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

80

casualidad, sino más bien de exigencias tanto internas como externas a la empresa.

Dichas exigencias han obligado al pequeño y mediano empresario cartagenero a considerar una concepción renovada del recurso o talento humano, es así como un 55% (26 PYME) manifiesta que esa concepción o enfoque se caracteriza por concebir al personal como un recurso que hay que potencializar, optimizar, a partir de la formación, capacitación y motivación del mismo.

> *"Se mira al Recurso humano de forma integral, logrando el beneficio día a día por sus trabajadores,..... la compañía siempre esta capacitando en todos los niveles, con esto se logra el mejoramiento y un mejor servicio". (E. #4).*

> *"El producto de la empresa es el resultado del aporte que hace el Recurso Humano a la misma, éste es considerado por la empresa como un recurso valioso por tanto estamos pendiente de que esté capacitado, cualificado y debe ser idóneo en cuanto a su preparación ...." (E. #10).*

81

"El Talento Humano es fundamental en la empresa, de ahí que su manejo lo hagamos a partir del desarrollo integral del mismo". (E. #30).

De este 55% existe una mayor concepción sobre el significado del recurso humano en el sector comercio seguido del sector servicio.

Mientras, que un 44% (21 PYME), señala que no se maneja una concepción explícita, por tanto el manejo del recurso humano esta supeditado a formas tradicionales, donde se promueve sólo el cumplimiento de las reglas internas y el cumplimiento de las funciones del cargo del personal. (ver tabla 7).

"La empresa maneja al Recurso Humano a partir de conocimientos empíricos y considera al Recurso Humano como un factor para el sostenimiento del cliente externo". (E. #2).

"El manejo del Recurso Humano se realiza de manera empírica, porque de esta manera lo han planteado los gerentes, (parece que cambiará pronto)". (E. #8).

TABLA 7

ACTIVIDAD ECONOMICA Y CONCEPCIÓN O ENFOQUE SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EXISTENTE EN LA PYME CARTAGENERA 2001

ACTIVIDAD ECONOMICA	CONCEPCIÓN O ENFOQUE EXISTENTE				Total	
	Existe		No Existe			
	No.	%	No.	%	No.	%
Servicio	9	35	11	52	20	42
Comercio	11	42	7	33	18	38
Industria	4	15	3	14	7	15
Manufactura	1	4			1	2
Construcción	1	4			1	2
TOTAL	26	100	21	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

83

"La administración del Recurso Humano se hace a partir de la experiencia, nunca a partir de un enfoque o un modelo, se asesora al empleado y se tiene en cuenta sus necesidades". (E. #31).

Estas 26 pequeñas y medianas empresas que aluden manejar una concepción o enfoque sobre gestión del talento humano, señalan unas características, las cuales a partir de su gestión han sido clasificadas en tres concepciones o enfoques presentes en la PYME cartagenera, éstas son:

1. **FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN** : El 46% (12 PYME) manifiestan que esta gestión se caracteriza por fomentar principalmente la formación y capacitación del recurso o talento humano de la empresa, asimismo señalan que a pesar de no realizar las capacitaciones de manera coherente y continua, se tiene el interés en la cualificación de éste, por cuanto se considera que es una estrategia para ofrecer un buen servicio o producto y por otro lado una ventaja para poder mantenerse en el contexto.
2. **MOTIVACIONAL:** el 35% (9 PYME) encaminan sus acciones hacia la motivación del personal a través de aspectos tales como: salario, prestaciones, promociones y ascensos, etc.

3. **PRODUCTIVIDAD:** el 19% (5 PYME) manifiestan dirigir su gestión a partir de acciones que garanticen la productividad de la empresa y por tanto la permanencia de la misma en el mercado. (ver tabla 7).

Estos tres tipos de concepciones o enfoques presentes en la PYME cartagenera, son identificadas en el campo social, según Charlies – Henri Besseyre Des Horts, como:

- **"DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL:** (Formación y Capacitación) la gestión del personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos, que motivados, contribuirán al avance de la empresa. La formación y la participación son prácticas reactivas.
- **DIRECCION DE RELACIONES HUMANAS:** (Motivacional) insistencia en los aspectos de motivación y satisfacción del personal.
- **DIRECCION DE PERSONAL:** (Productividad) integración de técnicas de gestión del personal para aumentar la productividad global de la empresa"[30].

La pequeña y mediana empresa cartagenera no ha estado exenta a los cambios y las exigencias del mercado en cuanto al reconocimiento de la importancia del recurso humano en la consecución de los objetivos empresariales. En este

---

[30] Ibid. Pág. 50.

85

FOTO 2: Fachada de CENTRO DE LA CONSTRUCCIÓN Y DEL COLOR

FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 29 de Octubre 2001

sentido, se muestra interés por parte de este sector en responder a las necesidades del recurso humano, pero dicho interés aún carece de un compromiso total para ser abordado como principio o misión organizacional.

A partir de lo anterior, se podría decir entonces que la pequeña y mediana empresa cartagenera se encuentra en estos momentos en un periodo de transición pasando de una concepción sobre gestión del talento humano netamente empírico – productivo, a uno que con acciones apenas incipientes busca mejorar la calidad del recurso o talento humano. Es de destacar, que dichas acciones muestran ciertas falencias al no ser abordadas como una política integral de la organización, por tanto, es posible pensar que el abordaje del recurso humano que está asumiendo una parte de la PYME local se convierte en una estrategia para la productividad y el mantenimiento en el contexto, que sin embargo, carece de mayores elementos para considerarse como una oportunidad de crecimiento empresarial.

87

2.2. CONCEPCIÓN O ENFOQUE SOBRE MODELO GERENCIAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA

Cuando se cruzan la concepción o enfoque sobre modelo gerencial con la concepción o enfoque sobre gestión del talento humano existente en la empresa, se encontró que la pequeña y mediana empresa cartagenera que aplica alguna concepción o enfoque sobre gestión del talento humano tiene en su mayoría una concepción gerencial netamente empírica (27%), y una de Proyección y Planeación Estratégica (50%), lo anterior se ve reflejado en las siguientes cifras: del 46% (12 empresas) que señala como concepción sobre gestión del talento humano la Formación y Capacitación, el 58% (7 empresas) posee una concepción gerencial de proyección y planeación estratégica, por otro lado, del 35% (9 empresas) que maneja una concepción sobre gestión del talento humano Motivacional, un 55% (5 empresas) señala que su concepción gerencial es empírica, mientras que del 19% restante (5 empresas) que alude manejar una concepción de gestión del talento humano de Productividad , el 60% (3 empresas) señalan que su concepción gerencial es de Proyección y Planificación Estratégica. (Ver tabla 8)

Lo anterior puede ser, producto de la situación de inseguridad que generó la crisis económica en los últimos seis años, donde algunos pequeños y medianos empresarios cartageneros al verse a las puertas del cierre o liquidación optaron

TABLA 8
MODELO GERENCIAL Y CONCEPCIÓN O ENFOQUE SOBRE TALENTO HUMANO EXISTENTE EN LA PYME CARTAGENERA 2001

MODELO GERENCIAL	CONCEPCIÓN SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						Total	
	Formación y Capac.		Motivacional		Productividad			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
M. Proyección y Plan. Estratégica	7	58	3	33	3	30	13	50
Empírico	1	8	5	55	1	20	7	27
Servicio	3	25	1	11			4	15
Austeridad	1	8			1	20	2	8
TOTAL	12	100	9	100	5	10	26	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

89

rápidamente por un cambio que le permitiera disminuir los índices de angustia sobre la permanencia de la empresa en el contexto.

Es así como, un 50% de la muestra ha empezado a complementar esa serie de "concepciones reforzadas por acciones cotidianas que realiza fuera y dentro de la empresa..... concepciones basadas en lo empírico"[31], con los aportes de la planeación estratégica y la proyección a mediano y largo plazo, para; como lo dijera Juanjo Gabiña[32], "prepararse mejor y afrontar, con flexibilidad y anticipación los retos que les depara el futuro".

Cabe destacar, que el 68% de la PYME creada en el periodo comprendido entre 1986 – 2000 señala manejar en un 34.5% (11 empresas) un modelo gerencial Empírico, un 22% (7 empresas) modelo gerencial de Servicio y un 28% (9 empresas) una concepción o enfoque sobre modelo gerencial de Proyección y Planeación Estratégica. Lo que significa que las empresas creadas en los últimos años, en su mayoría manejan un modelo gerencial empírico y de proyección y planeación estratégica, más que de servicio, austeridad y producción (Ver tabla 9).

---

[31] COGOLLO, Kenia y PEREZ Liliana. Caracterización Social de la Mediana Empresa en Cartagena, 1994. Informe Final de Investigación CICTE, Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Universidad de Cartagena 1995. Pág 135.

[32] GABIÑA, Juanjo. El futuro revisitado. S.M.D. Pag. 25

TABLA 9

AÑO DE INSTALACIÓN Y TIPO DE MODELO GERENCIAL APLICABLE EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001

AÑO DE INSTALACIÓN	TIPO DE MODELO GERENCIAL										TOTAL	
	EMPIRICO-INTUITIVO		M.G. DE SERVICIO		M.G. PROYECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA		AUSTERIDAD		M.G. DE PRODUCCIÓN			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1928- 1944					2	13					2	4
1945 – 1951												
1952 – 1968			1	10							1	2
1969 – 1985	5	31	2	20	5	31					12	26
1986 - 2000	11	69	7	70	9	56	2.	100	3	100	32	68
TOTAL	16	100	10	100	16	100	2	100	3	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

39865

Mientras que el 26% de la PYME creada en el periodo comprendido entre 1969 – 1985, manifiesta manejar en su mayoría los modelos gerenciales: empírico y de proyección y planeación estratégica (cada uno con un 41.7%), y el resto 16.6% (2 PYME) un modelo gerencial de Servicio, es decir, estas empresas que datan desde hace 33 años han incursionado con modelos gerenciales modernos pero al igual han continuado con los tradicionales. (Ver tabla 9).

La fuente de financiación, según el tipo de modelo gerencial aplicable en la organización, que se destaca es en un 59 % el capital propio, y en un 25% economía mixta, cuyo modelo gerencial es en su mayoría un 56% y 38%, respectivamente, de proyección y planeación estratégica, le sigue en un 8% los préstamos bancarios con un modelo gerencial empírico (12%) y por último en un 6% patrimonio familiar, siendo el modelo gerencial empírico el aplicado en gran medida. (ver tabla 10).

Estos cambios encontrados tanto en la concepción sobre modelo gerencial y como en la gestión del talento humano, obedecen según la población encuestada a: exigencias del contexto, al deseo de mejorar la productividad de la empresa y al deseo de competir con un recurso humano altamente cualificado.

Las exigencias, entonces, planteadas en el talento humano a las que se han tenido que enfrentar los administradores, gerentes y/o propietarios de algunas

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNÁNDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

TABLA 10
FUENTE DE FINANCIACIÓN Y MODELO GERENCIAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001

FUENTE DE FINANCIACIÓN	TIPO DE MODELO GERENCIAL										TOTAL	
	EMPIRICO-INTUITIVO		M.G. DE SERVICIO		M.G. PROYECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA		AUSTERIDAD		M.G. DE PRODUCCIÓN			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Capital propio	8	50	8	80	9	56	2	100	1	33	28	59
Bancaria	2	12	1	10	1	6					4	8
Economía Mixta	4	25	1	10	6	38			1	33	12	25
Familiar	2	12							1	33	3	6
TOTAL	16	100	10	100	16	100	2	100	3	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

organizaciones, a partir de la década de los noventa, obedecen a la necesidad de mantenerse en el contexto, lo cual exige mayor capacitación del recurso humano para una mejor productividad. Estas exigencias, se pueden explicar a la luz de lo planteado por Luis Gómez y David Balkin[33], las cuales son:

- **EXIGENCIAS DEL ENTORNO:** están formadas por las fuerzas externas a la empresa que influyen en los resultados de la organización, pero que están más allá del control de la dirección. Según el pequeño y mediano empresario cartagenero, entre los cambios generados en el mercado y para los cuales muchos no estuvieron preparados se destacan: baja progresiva en la demanda, el cierre de innumerables empresas a causa de la desorganización administrativa, alto nivel de bienes sustitutos, crisis económica, competencia desleal, alianzas estratégicas entre los hipermercados. Estas amenazas prácticamente obligaron al pequeño y mediano empresario a estar más atento al entorno con el fin de detectar cualquier oportunidad o amenaza, y ser flexibles para poder reaccionar rápidamente ante cualquier dificultad.

- **EXIGENCIAS ORGANIZATIVAS:** hacen referencia a los asuntos o problemas internos de una empresa. Son a su vez, el logro de una posición competitiva. Ante la firme esperanza de seguir en el mercado la PYME ha tenido que

---

[33] GOMEZ Mejía, Luis, BALKIN B. David, entre otros. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. España 1999. Pág 5 - 29.

identificar y reconocer sus debilidades como son: débil organización gremial, problemas de iliquidez, falta de organización al interior de la empresa, baja competitividad, ausencia de trabajo en equipo, baja productividad y baja cualificación del recurso humano, amén de los pocos recursos económicos con que cuentan y la poca tecnología. El reconocimiento de sus debilidades y el querer mejorar y tener control sobre la organización ha impulsado a algunos empresarios a asumir concepciones sinérgicas – Modelo gerencial de Planeación Estratégica y de proyección- que les permita disminuir riesgos y garantizar su sobrevivencia en el mercado.

A pesar de lo anterior, se sigue ejerciendo en algunas pequeñas y medianas empresas una dirección basada en la experiencia, en lo cotidiano, argumentándose que las capacidades, destrezas y habilidades innatas son, más que necesarias, indispensables en algunos negocios. (Ver tabla 9). Lo anterior refleja una organización dirigida bajo un "modelo gerencial clásico de administración, fundamentado en la comprensión de la organización como un sistema cerrado"[34], pues se trabaja de manera aislada y sin tomar como referencia al contexto, desconociendo de éste las amenazas y oportunidades presentes, esta situación influye negativamente en la supervivencia de la

[34] Citado por MOLINA, María Lorena, en su artículo: Trabajo Social y Gerencia de Servicios Sociales. Revista Colombiana de Trabajo Social N° 9 Febrero de 1996. Pág 14.

FOTO 3: Fachada de DISELCO

FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 25 de Agosto 2001

96

organización, debido a que dependiendo de la comprensión del entorno se puede entender acertadamente las necesidades y exigencias del mismo .

- **EXIGENCIAS INDIVIDUALES:** dirigidas hacia la armonía entre los empleados y la empresa, el trato ético a los empleados y el compromiso de adoptar un criterio socialmente responsable. En cuanto a esta exigencia, como se anotó anteriormente, el pequeño y mediano empresario manifiesta interés en el fomento de acciones que propicien esta condición al interior de la organización, pues reconoce que la supervivencia y competitividad de la organización está asociada a un mejor trato del recurso humano y a una mayor cualificación de éste.(Ver tabla 11 - 15).

97

TABLA 11
CONDICIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA SECTOR SERVICIO 2001

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
➢ Ausencia de trabajo en equipo ➢ Bajo sentido de pertenencia del RRHH ➢ Insuficiencia de equipos • Disminución de la demanda ➢ Bajo margen de utilidades • Ausencia de créditos bancarios ➢ Dualidad en la Gerencia ➢ Dependencia a directrices extranjeras ➢ Falta de seguridad laboral • Baja competitividad	• Crecimiento de la ciudad • Servicio de Outsourcin • Ubicación estratégica de la ciudad • Explotación de recursos minerales.
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
• Good will de la empresa ➢ Respaldo económico por parte de multinacionales. ➢ Alto Nivel de desarrollo tecnológico • Conocimiento técnico del servicio que se ofrece • Eficiencia y eficacia en la prestación del servicio. • Diseño de planes de ventas (descuentos, promociones) ➢ Calidad del RRHH	• Cierre inesperado de sociedad portuaria • Cambios abruptos en al economía • Conflicto armado • Competencia desleal • Aumento de bienes sustituto • Crisis económica • Monopolio del mercado • Implementación de leyes que afectan la estabilidad de la PYME • Tramitología para la obtención de los créditos.

➢ Aspectos presentes en algunas PYME Cartageneras.

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

98

TABLA 12
CONDICIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA SECTOR COMERCIO 2001

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Débil organización gremial • Baja organización al interior de la empresa • Ausencia de estudios de mercadeo • Ausencia de créditos bancarios • Obsolescencia de los equipos • Bajo margen de utilidades • Iliquidez	• Presencia de nuevos clientes • Reducción de la oferta • Ningunas
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
• Good will de la empresa • Calidad el producto que se ofrece • Cualificación de RRHH ➢ Apertura de las exportaciones	• Cierre desleal • Aumento de bienes sustituto • Crisis económica • Alianzas estratégicas entre los hipermercados • Tramitología para la obtención de los créditos • Conflicto armado • Baja progresiva de la demanda • Creación de nuevos impuestos.

➢ Aspectos presentes en algunas PYME Cartageneras.

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

99

TABLA 13
CONDICIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA SECTOR INDUSTRIAL 2001

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Inestabilidad del precio • Exclusividad a un cliente extranjero • Dependencia a directrices extranjeras • Baja cualificación del RRHH ➢ Falta de recursos económicos • Baja escala productiva a nivel de exportaciones ➢ Iliquidez	• Ubicación estratégica de la empresa • Producto competitivo a nivel internacional • Bajo nivel de PYME exportadoras • Presencia de nuevos clientes • Ningunas
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
• Motivación del recurso humano ➢ Nuevos mercados extranjeros • Buena prestación del servicio • Good will de la emperras ➢ Cualificación de RRHH ➢ Credibilidad del cliente extranjero ➢ Conocimiento del comportamiento del producto en el mercado internacional.	• Producción masiva a nivel internacional • Adelantos tecnológicos • Tendencia a prevalecer la cantidad por la calidad • Cambio en los precios • Factores climáticos • Crisis económica • Conflicto armado

➢ Aspectos presentes en algunas PYME Cartageneras.

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

100

TABLA 14
CONDICIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA SECTOR MANUFACTURERO 2001

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Baja capacitación del RRHH • Dependencia de políticas a nivel nacional	• Ubicación estratégica • Mercado virgen en Centro América
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
• Motivación del RRHH • Conocimiento por parte del RRHH de los objetivos y principios de la empresa.	• Creación de nuevos impuestos • Crisis económica.

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

101

TABLA 15
CONDICIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA SECTOR CONSTRUCCIÓN 2001

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Falta de recursos económicos • Congelación de licitaciones	• Reactivación del sector de la construcción
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
• Responsabilidad en la prestación del servicio • Calidad del servicio	• Crisis económica.

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

102

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA.

En lo concerniente a la estructura organizativa de la PYME cartagenera, se encontró que un 57% (27 empresas) de la muestra posee un organigrama oficialmente acabado y conocido por el personal que allí labora, un 17% (8 empresas) fue necesario elaborarlo a partir de lo que planteaba verbalmente el pequeño y mediano empresario en la entrevista, el 26% (12 empresas) restante manifestó no poseer un organigrama, debido al tamaño de la empresa ó a su carácter familiar, donde todos los miembros de la empresa, tienen una relación de parentesco y quien ejerce la autoridad en este caso es el padre cabeza de familia de manera directa. (Ver tabla 16).

La gran mayoría de la PYME cartagenera que posee un organigrama, se caracteriza por su estilo piramidal tradicional, ubicándose en la base de ésta los siguientes cargos: servicios generales, vigilantes, conductores, mensajeros, cobradores, mecánicos, obreros. Siguen en orden ascendente: vendedores, auxiliares, operadores , farmaceutas, tramitadores, estudiantes, almacenistas, secretarias asistentes, inspectores, le siguen: supervisores, jefes de departamento, administradores, ingenieros, director financiero, facturación, tesorero y en la cúpula encontramos: subgerentes, gerentes, junta directiva y junta de socios (ver anexos de organigramas).

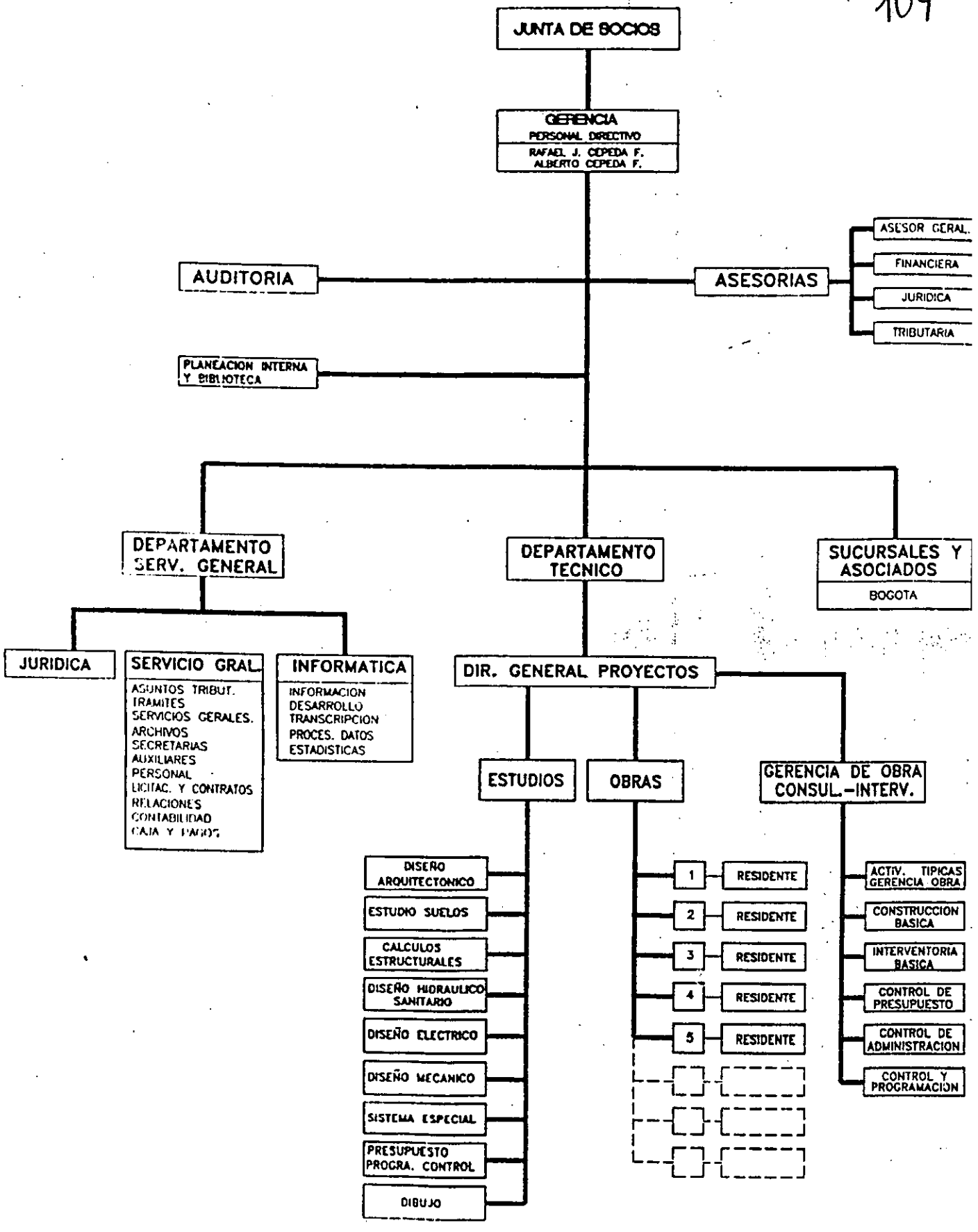
TABLA 16

ACTIVIDAD ECONOMICA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA PYME CARTAGENERA 2001

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Formal	13	65	7	39	5	72	1	100	1	100	27	57
No Formal	3	15	4	22	1	14					8	17
No presenta	4	20	7	39	1	14					12	26
TOTAL	20	100	18	100	7	100	1	100	1	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

104

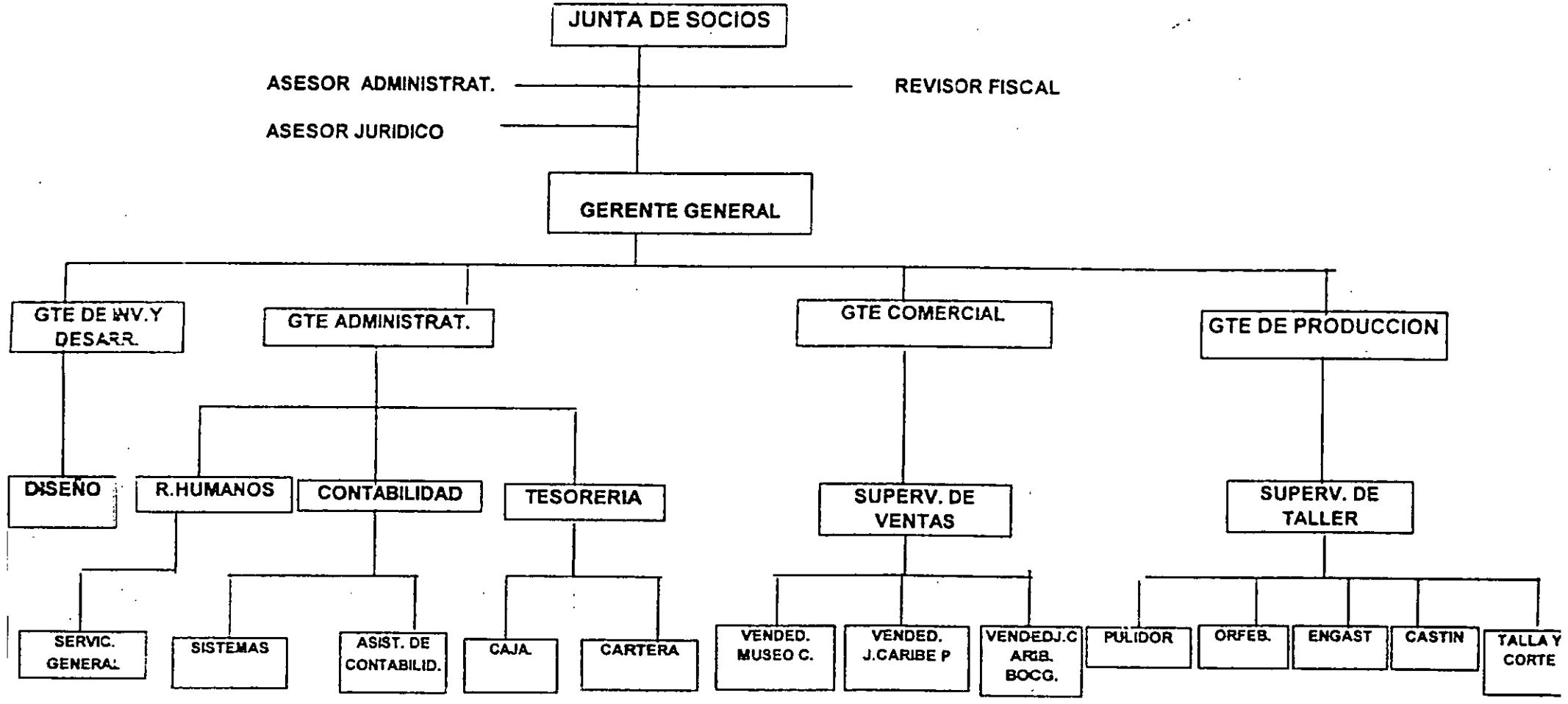


CIVILCO

CONSTRUCCIONES CIVILES LTDA

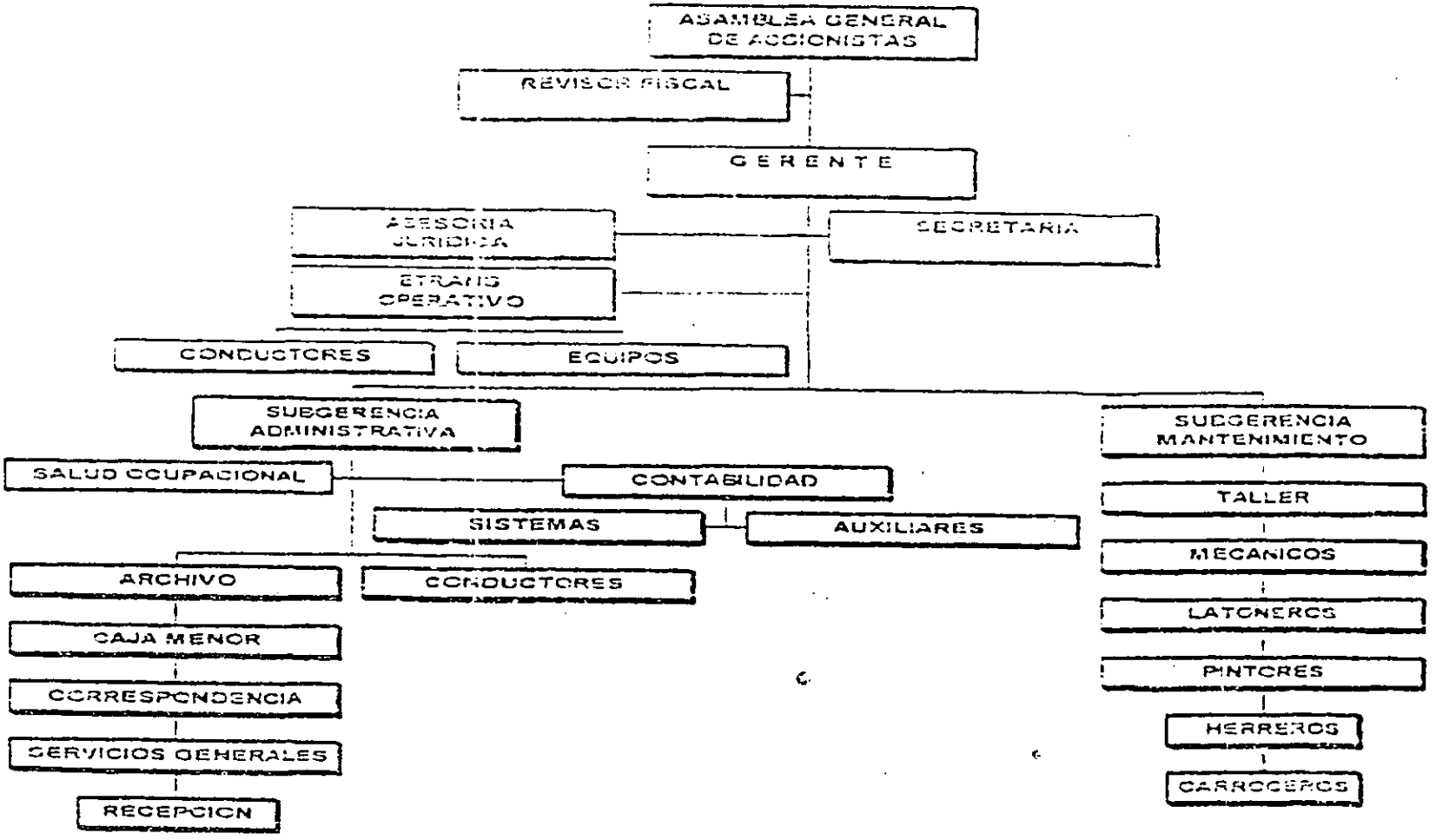
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

JOYERIA CARIBE LTDA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



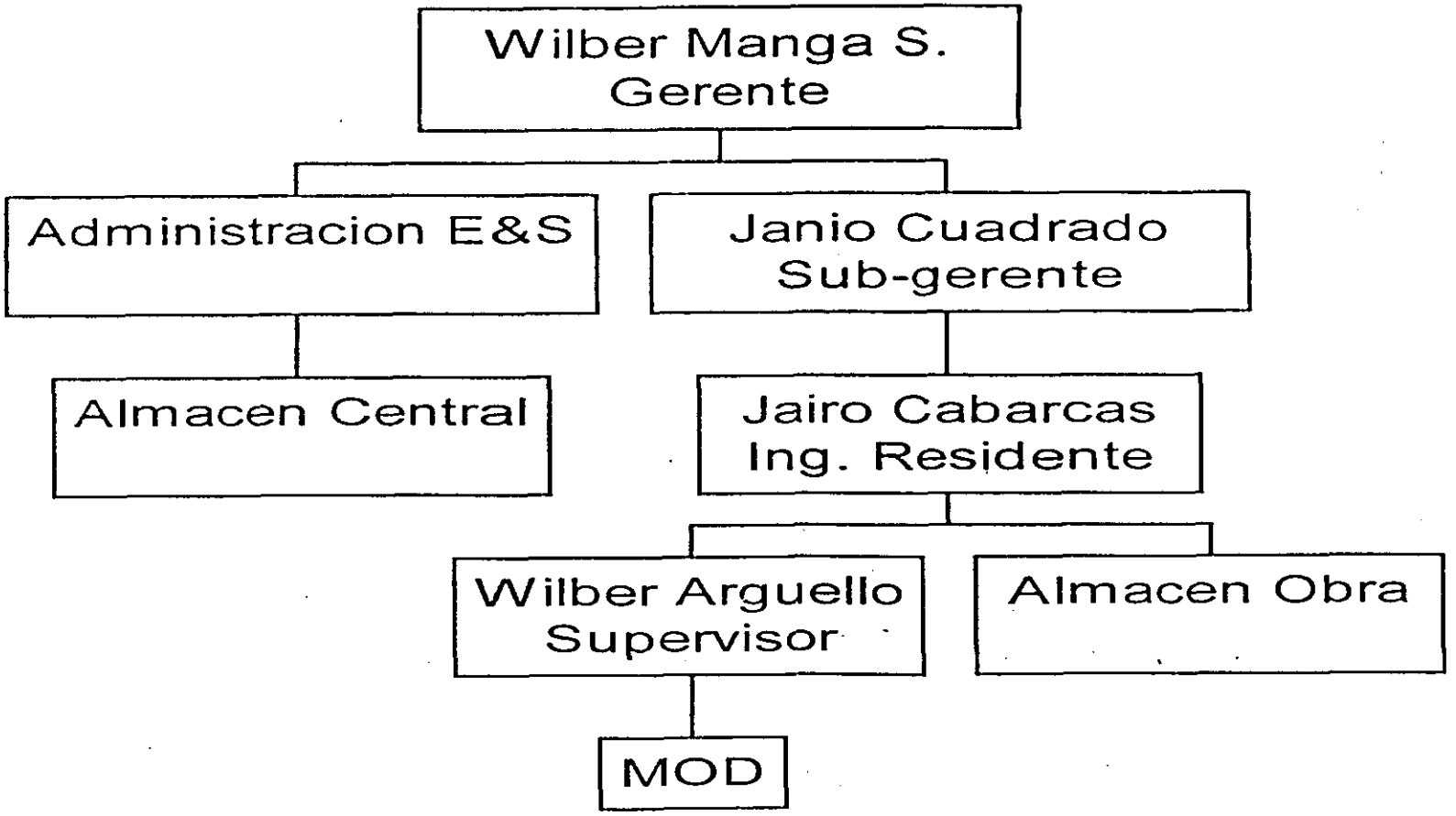
TRANSPORTES PEMAPE S.A.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

Equipos y Servicios
Organigrama General



La autoridad es ejercida en un 57% por el gerente, quien tiene la responsabilidad legal de velar por la productividad de la empresa en el mercado. Generalmente se recurre a la asesoría financiera externa, la cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios. Le sigue en un 17% el Gerente y los Jefes de Departamentos, éstos últimos no gozan de una total autonomía en el ejercicio de la autoridad, pues deben obedecer y hacer cumplir las instrucciones de la gerencia. "Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que es el que ejerce el control y la dirección general de la misma"[35] . (Ver tabla 17)

El control y la dirección es ejercido por la gerencia (77%). (Ver tabla 18). "El pequeño y mediano empresario aparece 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 ante cualquier amenaza interna y/o externa que se presente ya que su patrimonio es el que está en juego"[36]. El haber alcanzado un grado de maduración financiera no influye en la concepción del pequeño y mediano

---

[35] ANZOLA Rojas, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. Editorial McGraw Hill. México, D.F. Pág 5.

[36] COGOLLO, Kenia y PEREZ Liliana. Caracterización Social de la Mediana Empresa en Cartagena, 1994. Informe Final de Investigación CICTE, Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Universidad de Cartagena. Pág 33.

TABLA 17

ACTIVIDAD ECONOMICA Y CARGOS EN QUE RECAE LA AUTORIDAD EN LA PYME CARTAGENERA 2001

CARGOS	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Socio-Directivos-Gerente	3	15	1	5							4	8
Gerente	8	40	15	85	3	44	1	100			27	57
Gerente General – Subgerente	2	10			2	28					4	8
Gerente – Administrador	3	15	1	5							4	8
Gerente y jefe de departamento	4	20	1	5	2	28			1	100	8	17
TOTOAL	20	100	18	100	7	100	1	100	1	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

TABLA 18
DIRECCIÓN Y CONTROL EJERCIDO EN LA PYME CARTAGENERA 2001

DIRECCIÓN	CONTROL										TOTAL	
	Junta de Socios		Gerente		Gerente y Adm		Gerente y Subgerente		Dpto de Control y sist.			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Junta de Socios	7	100	1	3							8	17
Gerente			34	97					2	100	36	77
Gerente y Administrador					2	100					2	4
Gerente y Subgerente							1	100			1	2
TOTAL	7	100	35	100	2	100	1	100	2	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

111

empresario frente a la permanencia de la empresa; pues al constituir su empresa no sólo pretende mejorar o incrementar el patrimonio familiar; sino que va generando sentido de pertenencia hacia ésta, de allí que los esfuerzos siempre estén encaminados hacia la supervivencia.

Cabe aclarar, que cuando manifiestan, los entrevistados, "un grado de maduración financiera de la PYME cartagenera", sólo se hace referencia a que su financiación depende en estos momentos de capital propio y que por tanto la inversión que hace el pequeño y mediano empresario en algunas empresas es superada. No obstante, las debilidades y amenazas como: ausencia de capital, baja en la demanda, iliquidez, etc., siguen presentes afectando en gran medida la supervivencia de las mismas.

La función del control en la PYME cartagenera empieza a ser reconocida por algunas, para garantizar una buena prestación del servicio o producción de bienes, un 36% de la muestra señala realizar evaluaciones de indicadores de gestión mensuales, que son complementadas con acciones de seguimiento a las actividades, Dichos indicadores en su mayoría son, según algunos empresarios:

> *"……Se ejerce un control a partir de evaluaciones de indicadores y de proyección, estas evaluaciones se realizan*

mensualmente y quincenalmente, los indicadores son de ventas y pérdidas". (E. #1).

"..... Se reúne el gerente y subgerentes y se evalúa los indicadores de costo y programación....". (E. #10).

"..... Se evalúan cinco indicadores como son: desempeño de la devolución, desempeño de habería interna, aseo e higiene a las áreas de trabajo, calidad del producto ofrecido por los vendedores y organización y método del trabajo de los jefes". (E. #21).

"Se mide: resultado de ventas, resultado de devoluciones, resultado de crecimiento de los cultivos, comportamiento de los cultivos, listados de cuentas bancarias y listado de exportaciones". (E. #33).

Mientras que un 19% desconoce la función de control, presentándose la inexistencia de procedimientos, normas que ayuden asegurar el éxito de las

actividades. El tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza. (Ver tabla 19).

"Si se hace un análisis sobre todo lo que una persona realiza en un día normal de trabajo, se puede observar como la supervisión, ya sea propia o a través de otra persona, determina el éxito de la tarea diaria"[37]. En el mayor de los casos, las tareas que realiza el recurso humano en una organización tienden a ser rutinarias, lo cual exige para su éxito de un procedimiento preestablecido que habría que seguir paso a paso, y esto obviamente requiere de un constante control para su verificación y comprobación.

El control en la organización tiene como fin señalar las debilidades y los errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Se hace necesario en la PYME cartagenera especificar claramente la función del control a partir de la planificación, ya que el control implica la existencia de metas y planes. Cuando los planes son más claros, completos, coordinados, el control es mucho más eficiente.

La planeación, es uno de los procesos más importantes de la función administrativa, ya que trata , de manera anticipada, de dar respuesta a preguntas como: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿quién lo va hacer?,

---

[37] ANZOLA Rojas, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. Editorial McGraw Hill. México, D.F. Pág 235.

TABLA 19

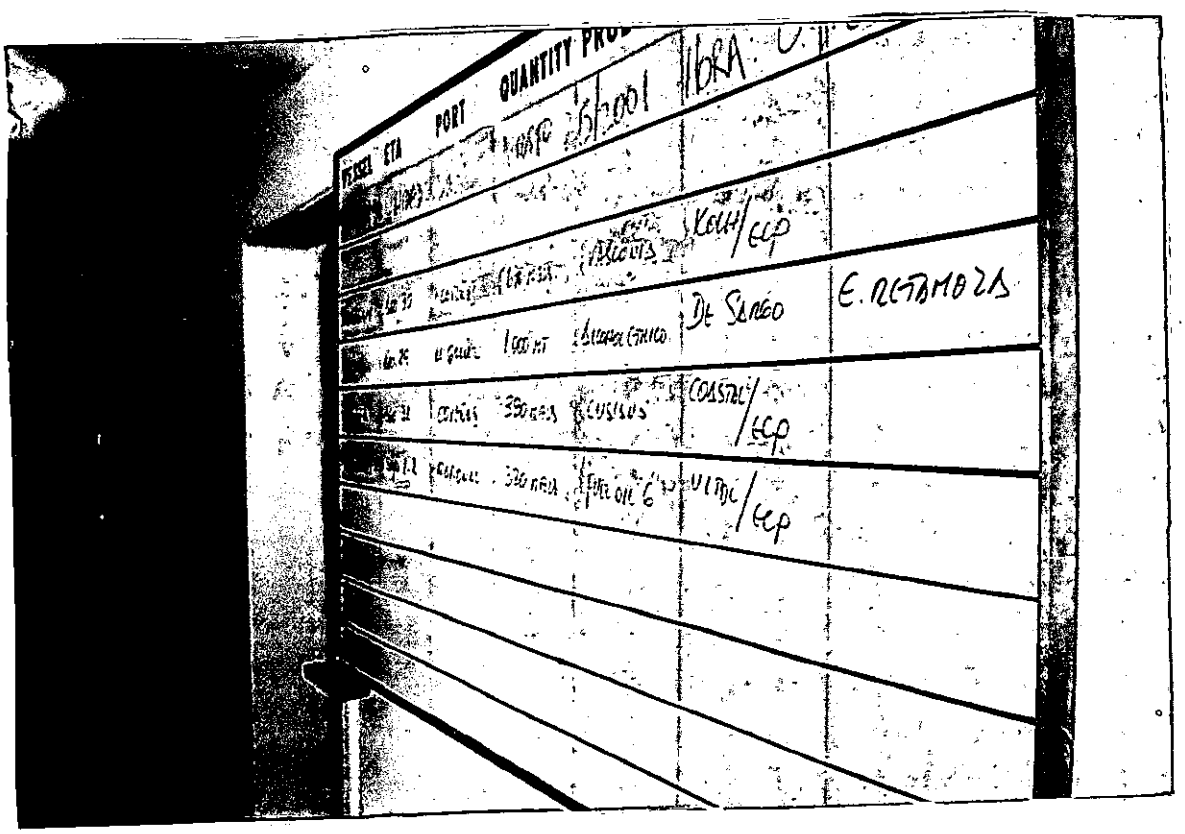
FORMA EN QUE SE CONTROLA LA PYME CARTAGENERA 2001

Forma	No.	%
Evaluación de resultado	1	2
Evaluaciones semanales al servicio	3	7
Evaluaciones trimestrales al servicio	3	7
Ev. De indicadores de gestión mensual	17	36
Evaluación por sistema	2	4
Auditoria	3	7
Seguimiento de actividades	4	9
Evaluación institucionales	2	4
Evaluaciones anuales al servicio	2	4
Evaluaciones quincenales al servicio	1	2
No se controla	9	19
TOTAL	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

115

FOTO 4: Cronograma de actividades operativas. Empresa INTERTEK TESTING SERVICES



FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 24 de Agosto 2001

116

¿cuándo hacerlo?. Este proceso de planeación, a pesar de ser realizado por un 83% del total de la población entrevistada, se caracteriza por no presentar claramente unos indicadores que faciliten la movilización de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos. Según la población encuestada las actividades mayormente planeadas son en su orden: presupuesto de la empresa, prestación de servicio, ventas, producción, cronograma de actividades, flujo de gastos, viajes comerciales y ferias, auditorias de calidad, crecimiento y proyección de la empresa, evaluaciones institucionales, exportaciones, plan de estudio, desarrollo tecnológico, depuración de proveedores y estrategias financieras, asimismo, se destaca que sólo un 13% (6 empresas: COMEXA, AGECOLDEX y CIA, COMPAÑÍIA DE SUGUROS LA PREVISORA S.A., CASUMY, TRANSPORTES PEMAPE y ALMACEN DE CREDITOS SAN JUDAS.), manifestaron planear las actividades dirigidas a la capacitación del Talento Humano de la organización. (Ver tabla 20 y 21)

La inexistencia de metas y planes, en algunas empresas, es producto por un lado, al bajo interés por parte del pequeño y mediano empresario, en reflexionar y planificar sus acciones y por otro, a la falta de tiempo dados los diferentes frentes que cubre la gerencia y mandos directivos que realizan la planeación. Un 17% de la población manifiesta, no planear sus actividades, por tanto sus acciones son realizadas "sobre la marcha del negocio", desconociendo en gran medida los

TABLA 20

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Industria		Comercio		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
SI	18	90	13	72	6	86	1	100	1	100	39	83
NO	2	10	5	28	1	14					8	17
TOTAL	20	100	18	100	7	100	1	100	1	100	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

118

TABLA 21
ACTIVIDADES QUE SE PLANEAN EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001

PLANIFICACIÓN	Presupuesto Prestación de Servicio Ventas Producción Cronograma de Actividades Viajes Comerciales, Ferias Auditoria de Calidad Crecimiento de la Empresa Proyección de La empresa Evaluaciones Institucionales Capacitación del Recurso Humano Exportaciones Plan de Estudio Desarrollo Tecnológico Depuración De Proveedores Estrategias Financieras No se realiza

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

resultados de los objetivos / metas planteadas vs objetivos / metas alcanzadas. (Ver tabla20).

"La dirección esta en cabeza de gerencia y se da de forma autocrática, el control no se presenta". (E. # 5).

"..... Los cambios se hacen sobre la marcha y no se tiene control de ello". (E. #12).

"El control no se ejerce, la dirección es flexible y se trabaja sobre la marcha, sin ningún estudio, solo sobre la producción, lo que necesito lo produzco". (E. #42).

CAPITULO III.

RESULTADOS / EFECTOS DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARATGENERA 2001

RESULTADOS / EFECTOS DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARATAGENERA 2001

3.1 CAPACITACIÓN DEL RECURSO OTALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA

"Adoptar una u otra concepción de lo social dentro de la empresa es algo que se refleja concretamente en las prácticas de gestión de los recursos humanos, prácticas que difieren considerablemente en sus formas y en sus objetivos".[38]

Considerar como misión principal la gestión del recurso humano al interior de la empresa marca la diferencia entre una organización eficiente/eficaz y una no eficiente/eficaz. Cada vez más los indicadores de calidad y productividad están siendo influenciados por la calidad del recurso humano.

---

[38] BESSEYRE DES HORTS, Charlies – Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. Madrid – Barcelona. Pág 49.

122

En este sentido, asumir una gestión supone prácticas sociales sensiblemente diferentes al interior de la organización. Si el talento humano dentro de la organización se concibe como un recurso más, se pone en duda la competitividad de la misma, si por el contrario se concibe como un recurso humano valioso en el que hay que invertir, la función social, entonces, tiene un papel fundamental en la competitividad de la empresa. De esta manera, la importancia en la cualificación del recurso humano varía dependiendo de la concepción que se tenga del mismo.

En el caso de la PYME cartagenera, la capacitación del recurso humano se considera en un 87% como un objetivo de la organización para mejorar la productividad de éste.

> *"…. En la medida en que la gente esté bien, la empresa va bien, si tiene un personal calificado y se encuentra bien, la persona rinde y es más productiva". (E. #17).*

> *"….. Debemos mejorar y las tendencias así lo exigen". (E. #22).*

> *"…. …. Capacitando al personal, nos facilita el trabajo a ejecutar y por ende el obtener los resultados esperados" (E.#32).*

123

"..... Un trabajador capacitado brinda confianza a la empresa y desempeña mejor su labor y sirve para motivarlo y se gana más en la calidad" (E. #36).

"... El que no capacita está destinado a desaparecer". (E. #44).

"Es importante para crecer" (E. #46).

Mientras que un 13% restante alude haber suspendido las capacitaciones por cuestiones económicas; sin embargo, se percibió en algunos pequeños y medianos empresarios que el problema obedecía, más que a factores económicos, a una actitud de escepticismo frente a la cualificación del recurso humano; restando importancia al aporte significativo que puede hacer éste en la construcción del servicio o producto. (ver tabla 22).

La capacitación vista como un proceso educativo en la organización permite que el recurso o talento humano se prepare íntegramente como persona; además permite que éste – recurso humano- adquiera conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo, mejorando su productividad y por tanto la de la empresa. Según la muestra estudiada, el área en que se promueve mayormente la

124

TABLA 22
LA CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO COMO OBJETIVO DE LA PYME CARTAGENERA 2001

Forma	No.	%
SI	41	87
NO	3	13
TOTAL	47	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

capacitación es el área técnica (38%) (ventas, atención al cliente, administrativo) lo cual se debe a el carácter de la mayoría de empresas (servicio y comercio). Mientras que un 14% manifiesta dirigir la capacitación al área de desarrollo personal, lo que indica una percepción por el trabajador como persona más como ser productivo. (Ver tabla 23)

Este interés del pequeño y mediano empresario en fortalecer el área técnica (ventas, atención al cliente, administrativo) se explica, por la necesidad y el reto que tiene ofrecer un buen servicio o producto con relación a la competencia – Micro, Pequeña, Mediana y Grande Empresa -. Esta última que ha venido incursionando en mercados que antes eran considerados exclusivos del pequeño o mediano empresario, como es el caso del sector de electrodomésticos donde entran a competir la PYME con los hipermercados, por ejemplo Vivero, Carulla. (Ver tabla 23).

Generalmente quien organiza la capacitación del recurso humano en la PYME cartagenera es el mismo dueño, sólo en algunos casos, cuando la empresa lleva tiempo de estar funcionando esta labor pasa a ser realizada por algún empleado antiguo, de confianza y de experiencia en el área.

Cabe destacar que un 21% de la muestra manifestó realizar capacitaciones en todas las áreas anteriormente señalada (Ventas, atención al cliente, técnico,

TABLA 23
LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO OBJETIVO Y LAS AREAS EN QUE SE PROMUEVE

AREAS	CAPACITACION				Total	
	SI		NO			
	No.	%	No.	%	No.	%
Venas, atención al cliente, técnico, admón. salud	18	44			18	38
Organizacional y tecnológico	2	5			2	4
Desarrollo personal	7	17			7	14
Producción	4	10			4	8
Todas las anteriores	10	24			10	21
Ninguno			7	100	7	14
TOTAL	41	100	7	100	48	10

Fuente: Datos recolectados por los investigadores : Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

administrativo, salud, organizacional y tecnológico, desarrollo personal, y producción.), mientras que un 14% señaló que se realiza ningún proceso de capacitación debido a la falta de recursos económicos y al bajo interés del pequeño y mediano empresario cartagenero. (Ver tabla 23)

En cuanto a la planificación de las capacitaciones en la PYME cartagenera esta sigue realizándose de manera reactiva, sólo cuando se presenta una limitación en el desempeño de los cargos es cuando algunos pequeños y medianos empresarios acuden a instituciones o gremios que les ofrezcan este servicio. Dicha capacitación por tanto, carece de una programación, evaluación y seguimiento que garantice su asertividad y efectividad en el logro de los objetivos. A pesar de manifestar interés en la capacitación del recurso humano, el pequeño y mediano empresario aún no toma conciencia de la planificación que se debe abordar para tal fin .

"Una política de capacitación no debe ser 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 planificación, administración y evaluación de las mismas."[39] La

[39] COGOLLO, Kenia y PEREZ Liliana. Caracterización Social de la Mediana Empresa en Cartagena, 1994. Informe Final de Investigación CICTE, Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Universidad de Cartagena, 1995. Pág. 69.

128

FOTO 5: Registro de fotos sobre los cursos de capacitación dirigidos a los conductores de buses urbanos . Empresa TRANSPORTE PEMAPE

FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 13 de Agosto 2001

capacitación asumida desde un enfoque integral permite que el recurso humano se sienta a gusto y seguro de la labor que desempeña, asimismo asumirá una actitud de responsabilidad y compromiso frente a las tareas encomendadas y un mayor sentido de pertenencia, lo anterior, favorece en últimas el logro de niveles más altos de eficiencia y productividad organizacional.

Las capacitaciones dirigidas al desarrollo personal del recursos humano en la PYME cartagenera son en su orden: 16% talleres de motivación, 14% cursos de crecimiento personal, 12% talleres de relaciones interpersonales o relaciones humanas y en un 12% charlas en salud ocupacional, planificación familiar y prevención de enfermedades, algunos de los cuales son realizados por IPS, ARS y Cajas de compensación familiar como parte de su contrato con las empresas, es decir hay un interés externo a la empresa para realizar tales capacitaciones. (ver tabla 24).

En este sentido, las capacitaciones dirigidas al desarrollo profesional del recurso humano, son en orden descendente: en un 15%, mercadeo, finanzas, contabilidad, en un 14% , atención al cliente, seguida en un 13% por charlas sobre el cargo. La capacitación profesional, entonces está dada por la actividad económica de la empresa. Es de resaltar que un 9% realiza cursos en sistemas lo que permite decir que hay algún tipo de capacitación dado el desarrollo tecnológico de la empresa. No obstante un 12% manifiesta no realizar capacitación en ningún área, y sólo un

TABLA 24

CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO PERSONAL DEL RECURSO HUMANO EN LA PYME CARTAGENERA 2001

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Industria		Comercio		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Talleres de Motivación	5	18	4	19							9	16
Cursos de crecimiento personal	7	26	1	5							8	14
Talleres de relaciones interpersonales	4	15	3	14							7	12
Charlas en salud ocupacional, planif. Fliar. Y prev. Enfer.	2	7	1	5	3	43	1	100			7	12
Ninguno	9	33	12	57	4	57			1	100	26	46
TOTAL	27	100	21	100	7	100	1	100	1	100	57	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores . Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

131

1% realiza capacitaciones en comercio exterior dato importante si se tiene en cuenta la necesidad de las pymes de manejar una política de exportación para mejorar sus ventas y utilidades (ver tabla 25).

A partir de lo anterior, se hace necesario, entonces para lograr mayor eficiencia en estas acciones; desarrollar un Programa de Capacitación que responda a una programación, a unos planes, metas y objetivos sujetos a seguimiento y evaluaciones para una adecuada atención y satisfacción de las necesidades del recurso humano . Teniendo presente que "el recurso humano son las personas, que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Los recursos humanos son el corazón de la organización, ya que es lo que le da vida a la empresa; propone y da las herramientas necesarias para su formación":[40]

[40] ANZOLA Rojas, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. Editorial McGraw Hill. México, D.F. 1996. Pág 207.

TABLA 25

CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN LA PYME CARTAGENERA 2001

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	ACTIVIDAD ECONOMICA										TOTAL	
	Serv.		Industria		Comercio		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Mercadeo, finan, contabilidad	3	8	8	31					1	50	12	16
Atención al cliente	7	2	4	15							11	14
Charlas sobre cargos	4	11	5	19	1	10					10	13
Sistemas	4	11	2	8					1	50	7	9
Control de calidad			1	4	1	10	1	25			3	4
Manejo de Maquinarias	1	3	1	4	1	10	1	25			4	5
Desar. De habilidades docente	2	6									2	3
Capacitación técnica	3	8			1	10	1	25			5	7
Legislación	2	6									2	3
Diplomados	1	3									1	1
Seguridad industrial	2	6			2	20	1	25			5	6
Manejo de alimentos	1	3									1	1
Relaciones Públicas	1	3									1	1
Salud Ocupacional	1	3			2	20					3	4
Comercio exterior	1	3									1	1
Ninguno	2	6	5	19	2	20					9	12
TOTAL	35	100	26	100	10	100	4	100	2	100	77	100

Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001

133

3.2 POLITICA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA

En 1994, se afirmaba que "para la mediana empresa cartagenera resulta 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"[41], cinco años más tarde –1999- se reafirma que " la PYME no cuenta con políticas de bienestar social laboral,... se realiza un sin numero de actividades desprogramadas que no guardan entre sí objetivos claros para el bienestar social de los empleados"[42].

En la actualidad, a pesar del reconocimiento por parte de la PYME cartagenera de las exigencias del contexto en cuanto a competitividad y productividad de ésta, los cuales plantean un serio esfuerzo en el diseño de programas coherentes, continuo y constante de capacitación del recurso humano y de bienestar social laboral, aún

---

41 COGOLLO, Kenia y PEREZ Liliana. Caracterización Social de la Mediana Empresa en Cartagena, 1994. Informe Final de Investigación CICTE, Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Universidad de Cartagena, 1995. Pág. 110.

42 CALUME, Milad y Ebratt, Nahum. Identificación de las necesidades en las áreas de administración y finanzas y recursos humanos de las PYMES del sector de servicios de la ciudad de Cartagena de Indias, como estrategia para el Desarrollo de proyectos de grado de la facultad de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial, Corporación Tecnológica de Bolívar. Cartagena,1999. Pág. 98

134

se siguen presentando falencias en el abordaje de estos aspectos, es así como sólo un 5% de la muestra posee una política de bienestar social –transporte PEMAPE -, quienes al momento de la entrevista manifestaron encontrarse en un proceso de liquidación de la empresa a causa de diversos factores, entre estos la ausencia de apoyo estatal como ente regulador para el desarrollo de la actividad del transporte en la ciudad –otro 95% señaló explícitamente no tener una política de bienestar social (Ver tabla 26). Los programas de Bienestar Social, entonces, se realizan de manera reactiva, bajo una programación activista, caracterizándose por la ausencia de una planificación en las mismas que conduzcan al logro de un objetivo, meta y/o propósito preestablecido.

Algunas de estas actividades son coordinadas con instituciones o gremios en un 55%, el otro 45% alude no realizar coordinación, por tanto no tiene una política de bienestar social y tampoco realiza actividades en pro de la misma, en igual número –13 empresas- tienen convenios {o coordinaciones para realizar programas de bienestar social y capacitación, sin embargo esto parece ser independiente a su vinculación gremios (Ver tabla 27).

Las instituciones o gremios donde acuden los pequeños y medianos empresarios cartageneros para desarrollar las actividades de bienestar social o de capacitación son en orden: A.R.P, A.R.S, E.P.S, I.PS., Comfamiliar, Comfenalco y Comcaja en un 34%, es decir entidades con las que contrata servicios de salud, salud

TABLA 26

POLÍTICA DE BIENESTAR SOCIAL EXISTENTE SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA PYME CARTAGENERA 2001.

Política Bienestar Social	Actividad Económica										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
SI	1	50									1	5
NO	18	100	19	95	7	100	1	100	1	100	45	95
TOTAL	18	100	29	100	7	100	1	100	1	100	46	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

TABLA 27

VINCULACION GREMIOS Y COORDINACION CON INSTITUCIONES O GREMIOS PARA DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE B.S. O DE CAPACITACION EN LA PYME CARTAGENERA 2001.

Coordinación o Convenio	VINCULACION A GREMIOS				TOTAL	
	SI		NO			
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	13	65	13	48	26	55
No	7	35	14	52	21	45
TOTAL	20	100	27	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

ocupacional, recreación, educación, deporte y con el SENA (8%) que ofrece estos servicios a través de convenios con la pyme. (Ver tabla 28). Cabe destacar, que de 41 PYMES que afirmaron considerar la capacitación de recurso humano como objetivo, sólo 26 de éstas realiza coordinaciones con instituciones o gremios para tal fin. (Ver tabla 29)

A partir de lo anterior, se puede decir que sólo un 43% correspondiente a 20 PYME, aprovecha los programas que ofrecen los gremios a los cuales están vinculados y manifiestan cierto interés en la capacitación del recurso humano (Ver tabla 27),

Mientras la PYME cartagenera siga asumiendo este comportamiento de bajo interés en el diseño y ejecución de programas dirigidos al desarrollo y crecimiento del recurso humano, no resultaría nada difícil prever un panorama desalentador con respecto a la permanencia de la misma en el contexto. Como se señala anteriormente: "El carácter competitivo de una institución depende de las características y el tipo de personal que trabaja en ella"[43].

El pequeño y mediano empresario, deberá entonces, asumir una actitud, más que de interés –teniendo presente las exigencias del contexto- de compromiso con el

[43] Muñoz, María Victoria. Gestión del desarrollo I. Capitulo: Gerencia Social. Pág 74.

TABLA 28

INSTITUCIONES O GREMIOS QUE DESARROLLAN PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL O CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO EN LA PYME CARTAGENERA 2001.

Institución o Gremio	Actividad Económica										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
SENA	3	8	2	9.5							5	8
ARP-EPS-IPS-ISS	8	21	2	9.5	2	23					12	18.5
Fenalco	1	3	3	14							4	6
Fedipetróleo	1	3									1	1.5
Pro-Export	1	3									1	1.5
Grupo Editores	1	3									1	1.5
Dadis	1	3									1	1.5
Concaja	1	3									1	1.5
Fasecolda	1	3	1	5	1	17					3	5
Comfenalco	7	19									7	14
Cámara de Comercio	1	3									1	1.5
Icontec	1	3									1	1.5
Colmena							1	100			1	1.5
Mobil	1	3									1	1.5
Cámara Franco Americana	1	3									1	1.5
Asociación de Metrología	1	3									1	1.5
Comfamiliar	1	3	1	5							2	3
Ninguna	5	13	12	57	3	5			1	100	21	32
TOTAL	36	100	21	100	6	100	1	100	1	100	65	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

TABLA 29

LA CAPACITACION COMO OBJETIVO Y COORDINACION O CONVENIOS CON INSTITUCIONES O GREMIOS PARA DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL Y CAPACITACION EN LA PYME CARTAGENERA 2001.

COORDINACION CONVENIOS	CAPACITACION				TOTAL	
	SI		NO			
	No.	%	No.	%	No.	%
SI	21	63	-	-	26	55
NO	15	37	6	10	21	45
TOTAL	41	100	6	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

140

talento humano de la misma, desarrollando; no actividades aisladas y desprogramadas como se ha venido realizando, sino más bien programas cuyos objetivos surjan de las necesidades del recurso humano para el logro de la satisfacción de las mismas, asimismo gocen de un proceso de evaluación y seguimiento para el logro de tal propósito, sólo de esta manera se estará fomentando una verdadera integración del trabajador con los objetivos de la empresa y mejorando la alta capacidad de la mano de obra de la misma. "La gestión humana va encaminada a construir el hombre que la empresa necesita, hacer que las personas se desarrollen como tal, inicia alternativas para lograr un alto desempeño de la compañía en su conjunto y que se haga uso efectivo de todos los recursos de las empresas"[44].

Este cambio de actitud –por así decirlo- se ve reflejado en la práctica de la gestión del talento humano y por tanto, en los cambios que se han tenido que asumir para mejorar. Es así como un 45% (21 PYME) manifiesta que desde el momento de la constitución de la empresa se han producido cambios en el área de recurso humano, tales como: mayor capacitación al cliente interno –aún cuando no reposen en un plan o programa institucional -; concientización por parte de la gerencia de la importancia del recurso humano en la construcción del producto o

[44] CORTISSOZ Cabrera, Esther. Ponencia sobre: Administración del recurso humano en las organizaciones. 8° Congreso de Trabajo Social, visión y prospectiva del desarrollo social. Barranquilla, Colombia Agosto de 1994. Pág.152.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID

servicio; creación del área de recurso humano –sólo en algunas empresas, que en su mayoría, dicha área se encuentra ubicada a nivel nacional -; mejor trato al recurso humano y cambio en procesos de selección del mismo –con el ánimo de lograr una realización adecuada de los objetivos institucionales -; actualización de técnicas para el manejo del recurso humano que garantice mayor productividad; implementación de técnicas de seguridad; descentralización del poder – delegándose algunas responsabilidades al recurso humano, es decir en algunas PYME el papel del gerente ha dejado de ser el de "hombre orquesta", "todero", presentándose la delegación de funciones y la confianza en la ejecución de las mismas -; satisfacción de necesidades del recurso humano y la participación de éste en planes y proyectos emprendidos en la empresa. (Ver tabla 30 y 31)

Del 45% (21 PYME) que han realizado cambios en el área de recurso humano, se encontró que un 37% maneja como concepción o enfoque sobre modelo gerencial el de Proyección y Planeación Estratégica (Ver tabla 30).

Estos cambios realizados en el área de recurso humano han obedecido a factores tanto internos como externos a la empresa, según un 34%, correspondiente a 16 PYME los factores internos son: mejorar la prestación del servicio, o la producción de la empresa, motivar al recurso humano; mejorar el bienestar social del trabajador; minimizar los riesgos laborales, al crecimiento de la empresa y a causa

TABLA 30

MODELO GERENCIAL Y CAMBIOS REALIZADOS EN EL AREA DE RECURSO HUMANO EN LA PYME CARTAGENERA 2001.

Modelo Gerencial	Cambios				TOTAL	
	SI		NO			
	No.	%	No.	%	No.	%
M.G. Proyección y planeación estratégica	9	43	8	30	17	37
Empírico	6	28,5	9	34	15	32
Servicio	6	28,5	4	15	10	21
Producción		5	3	14	3	6
Austeridad			2	8	2	4
TOTAL	21	100	26	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

TABLA 31
CAMBIOS PRODUCIDOS EN EL AREA DE RECURSO HUMANO

CAMBIOS	♦ Mayor Capacitación ♦ Descentralización del poder ♦ Concientización de la gerencia de la importancia del recurso humano ♦ Creación del área de recurso humano ♦ Mejor trato del recurso humano ♦ Cambio en el proceso de selección del personal ♦ Participación en planes y proyectos ♦ Actualización de Técnicas ♦ Satisfacción de necesidades ♦ Implementación de políticas de seguridad

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

144

"Nos mantenemos por las diferentes entradas de trabajo y ya que una complementa la otra...." (E. #8).

"Por el alto índice de profesionalismo que le hemos brindado a nuestros clientes...." (E. #11).

"Nos preocupamos por ofrecer un servicio de alta calidad en eficiencia y eficacia, porque le sacamos provecho a las amenazas y por el cambio oportuno en el portafolio de servicio". (E. #30).

"Por la organización en épocas de crisis". (E. #44).

En las empresas creadas antes de 1968 (8%), según la muestra, (Ver tabla 1), se encontró que algunas han logrado mantenerse en el mercado por el cambio realizado en el portafolio de servicio, a causa de la restricción progresiva de los incentivos o prebendas y al bajo margen de utilidades.

145

de la crisis organizacional, que despertó en la gerencia la búsqueda de prácticas que fomentara la productividad y el crecimiento del recurso humano. Un 8% correspondiente a 4 PYME señala como factores externos: exigencia del contexto – mayor cualificación / mayor productividad -. Exigencia del cliente interno –mejor prestación del servicios -; mejorar la productividad con respecto a la competencia. Mientras que otras, 8%, correspondiente a 4 PYME aluden a causas tanto internas como externas que demandan mayor productividad, competitividad y calidad (Ver tabla 32, 33 y 34).

Por otro lado, un 55% (26 PYME) señalaron no haber realizado desde el momento de la constitución de la empresa ningún tipo de cambio, situación que hace sospechar que aún no se tiene una verdadera conciencia por parte del pequeño y mediano empresario de la importancia del recurso humano en la organización y que por tanto, se vienen presentando unas prácticas que en el mayor de los casos no propenden por el crecimiento del mismo, anteponiéndose el desarrollo de otras áreas sobre el desarrollo del área del recurso humano (Ver tabla 30).

TABLA 32

CONCEPCION O ENFOQUE SOBRE MODELO GERENCIAL Y LOS FACTORES DE LOS CAMBIOS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA PYME CARTAGENERA.

MODELO GERENCIAL	Factores								TOTAL	
	Internos		Externos		Ambos		NO			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
M.G. Proyección y plan estratégico	6	37,5	2	50	2	50	6	26	16	34
Empírico	4	25	1	25	2	50	10	43	16	34
Servicio	6	37,5	1	25			2	9	10,3	21
Productividad							3	13	3	6
Austeridad							2	9	2	4
TOTAL	16	100	4	100	4	100	23	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

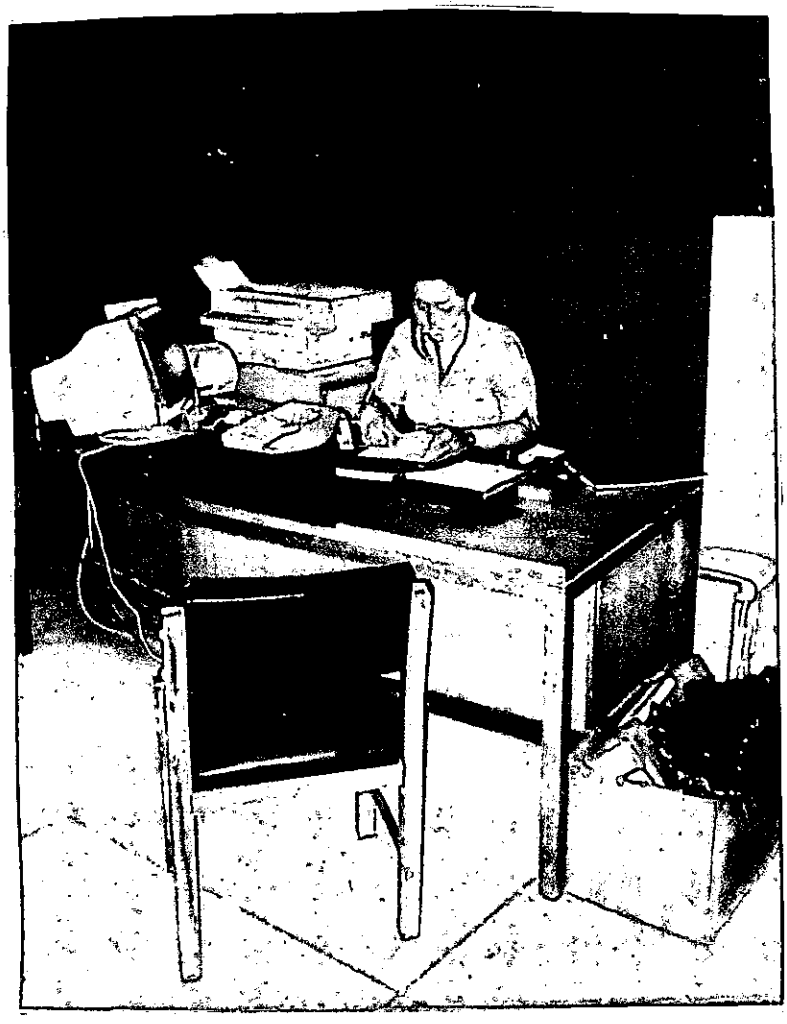
TABLA 33

FACTORES INTERNOS DE LOS CAMBIOS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA PYME CARTAGENERA 2001.

Factores Internos	♦ Mejorar la prestación del servicio ♦ Mejorar la Producción ♦ Motivación del Recurso Humano ♦ Desarrollo Tecnológico ♦ Mejorar el B.L. del Trabajo ♦ Minimizar los riesgos laborales ♦ Crecimiento de la organización ♦ Crisis interior de la organización

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

FOTO 6: Departamento de Recurso Humano. Empresa EXCEDENTES Y METALES



FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 16 de Agosto 2001

TABLA 34

FACTORES EXTERNOS DE LOS CAMBIOS EN EL AREA DE RECURSO HUMANO DE LA PYME CARTAGENERA 2001.

Factores Externos	♦ Exigencias del Contexto ♦ Avance de la Competencia ♦ Exigencias del Cliente Externo

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

3.3 SERVICIOS SOCIALES Y TIPO DE INCENTIVOS QUE OFRECE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA AL RECURSO HUMANO.

Los servicios sociales empiezan a ser más comunes en las Pequeñas y medianas empresas cartageneras, un buen plan de prestaciones para el talento humano puede repercutir en la organización, ya que un resultado positivo en el mejoramiento de su estado anímico, hace que el empleado se sienta identificado con la organización, asimismo, satisfecho y motivado.

Entre los servicios sociales que se le ofrece al talento humano en la pequeña y mediana empresa se destacan: servicio de transporte en un 21%, le sigue, en un 20% asesoría y servicios especiales (seguros, capacitación, ventas de productos a menor precios, préstamos, fiestas, plan de vacaciones) y en un 19% servicios de salud. (ver tabla 35).

En cuanto al tipo de incentivo que maneja la PYME cartagenera para el reconocimiento de la labor desarrollada por el recurso humano, un 34% (16 PYME), ofrece bonificaciones económicas, predominando (44%) una concepción sobre Modelo Gerencial de proyección y planeación estratégica, luego le sigue un 30% (14 PYME) que no ofrecen ningún tipo de incentivos a causa de la situación económica de la organización y al bajo interés hacia el reconocimiento social de la labor del Talento Humano. (Ver tabla 36).

TABLA 35

ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SERVICIOS SOCIALES QUE OFRECE LA PYME CARTAGENERA AL RECURSO HUMANO 2001.

SERVICIOS SOCIALES	Actividad Económica										TOTAL	
	Serv.		Comercio		Industria		Manufactura		Construcción			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Salud	16	19	13	21	5	17	1	20	1	17	36	20
Salud Ocupacional	14	17	7	11	7	23	1	20	1	17	30	16
Vivienda	10	4	4	6	2	7	1	20	1	17	11	6
Alimentación	19	12	10	16	7	23			1	17	28	15
Transporte	17	23	13	21	4	13			1	17	38	21
Asesoría y servicio especial	3	21	14	23	4	13	1	20	1	17	37	20
Programas dirigidos a la familia del recurso humano	82	4			1	3	1	20	1	17	4	2
TOTAL	20	100	61	100	30	100	5	100	6	100	184	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

"No se maneja ningún tipo de incentivos porque no son necesarios" (E. #12).

"El tipo de incentivo que se maneja es la bonificación, cuando se alcanza calidad del producto por el menor índice de devoluciones, lo anterior para motivarlos a que realicen un buen trabajo" (E. #21).

"Se da recreaciones, incentivos económicos, capacitación, para mantener contento al trabajador" (E. #24).

"No tenemos incentivos como tal, pero cabe anotar que la empresa en la contratación de personal siempre privilegia a las madres cabeza de familia de Pasacaballos" (E. #33).

"Reconocimiento social, nos gustaría ofrecer nuevamente las bonificaciones porque estas motivan más al personal, pero estamos en un periodo de austeridad" (E. #37).

Los incentivos son entendidos por el pequeño y mediano empresario cartagenero como una estrategia de la empresa para mantener motivado al personal y de esta manera mejorar su productividad. Si bien los incentivos facilitan la motivación del Recurso Humano, cabe aclarar que este reconocimiento no debe pasar obligatoriamente por un reconocimiento económico, sólo un 13% (6 PYME) han entendido que el reconocimiento cualitativo puede servir como estrategia de motivación, que bien planificada, permite incentivar al recurso humano a que mejore su productividad. (Ver tabla 36).

Como se señalaba anteriormente, la importancia para emprender, ya sea un plan o programa coherente de capacitación, en este caso un plan de incentivos o de servicios sociales al recurso humano, varía dependiendo de la concepción que se tenga del talento humano en la empresa, prueba de esto se refleja en que un 55% (26 PYME), que señalan manejar algún tipo de concepción o enfoque sobre Gestión del Talento Humano aplicable en la organización, un 70% ofrece al recurso humano incentivos para el reconocimiento de su labor en la empresa (Ver tabla 37).

TABLA 36

MODELO GERENCIAL Y TIPO DE INCENTIVO QUE MANEJA LA PYME CARTAGENERA 2001

MODELO GERENCIAL	INCENTIVOS								TOTAL	
	Bonificación		R. Social		Ambos		Ninguno			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
M. Proyección y plan estratégico	7	44	3	50.02	4	36	2	15	16	34.05
Empírico	3	19	1	16.66	5	46	7	50	10	21.3
Servicio	5	31	1	16.66	2	18	2	14	3	6.4
Productividad	1	6					2	14	2	4.2
Austeridad			1	16.66			1	7	16	34.05
TOTAL	16	100	6	100	11	100	14	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

FOTO 7: Fachada de la PREVISORA.

FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 14 de Agosto 2001

TABLA 37

TIPO DE INCENTIVO Y CONCEPCION O ENFOQUE SOBRE GESTION DEL RECURSO HUMANO EXISTENTE EN LA PYME CARTAGENERA 2001

TIPO DE INCENTIVO	CONCEPCIÓN O ENFOQUE DE GESTIÓN DE R.H.				TOTAL	
	Existe		No Existe			
	No.	%	No.	%	No.	%
Bonificación	10	39	6	28	16	34
Reconocimiento social	6	23	5	24	11	23
Ambos	4	15	2	9	6	13
Ninguno	6	23	8	38	14	30
TOTAL	26	100	21	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

3.4 MECANISMOS DE SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO, DE EXPERIENCIAS, DE CAPACITACIÓN EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA.

Los mecanismos utilizados por la PYME cartagenera para la socialización del trabajo, de experiencias, de capacitación, recreativos, etc., son: reuniones informales, fiestas de integración y jornadas deportivas. La PYME que maneja alguna concepción o enfoque sobre modelo gerencial o de gestión del talento humano, utiliza mayormente las reuniones informales (22 PYME). (Ver tabla 38 y 39), a través de encuentros, reuniones de motivación o de socialización de capacitaciones, la periodicidad de estas reuniones en algunas PYME es entre semanas y en otras se realizan esporádicamente.

La concepción o enfoque sobre modelo gerencial que emplea diversos mecanismos (36% (6 PYME) reuniones informales, 6%(1PYME) fiestas de integración y 25% (4 PYME) jornadas deportivas), en un 34% sigue siendo de proyección y planeación estratégica. Mientras que la concepción o enfoque sobre Gestión del Talento Humano, que se destaca por utilizar diversos mecanismos (reuniones informales 42%, fiesta de integración 8%, jornada deportiva 17%) es en un 25% (12 PYME) de capacitación y formación del recurso humano . (Ver tabla38 y 39).

Cabe destacar que un 38% (18 empresas), cifra significativa, no manifiesta interés por el desarrollo de estas actividades, esta cifra aumenta 45% (21 empresas), cuando se compara con la categoría de concepción o enfoque sobre Gestión del Talento Humano (Ver tablas 38 y 39).

"Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito, de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar"[45]

[45] BESSEYRE Des Horts, Charles – Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. Madrid, Barcelona. Pág 17.

TABLA 38

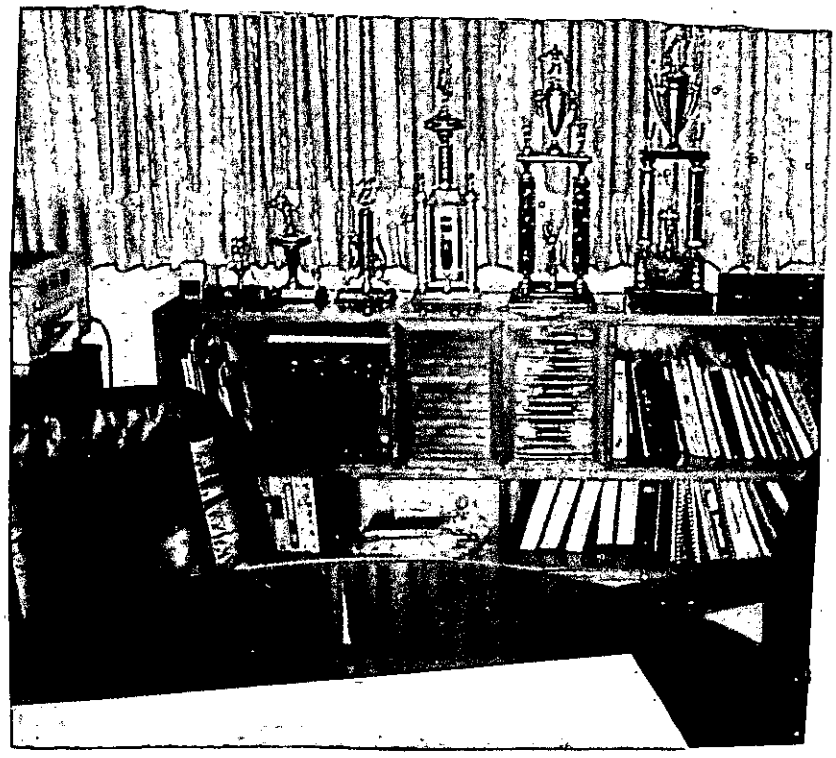
MODELO GERENCIAL Y MECANISMOS PARA SOCIALIZACION DEL TRABAJO DE EXPERIENCIAS,DE CAPACITACION RECREATIVAS, ETC. EN LA PYME CARTAGENERA 2001.

MODELO GERENCIAL	MECANISMOS								TOTAL	
	R. Informales		Integraciones		J. Deportivas		Ninguno			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
M.G Proyección y plan estratégico	6	27	1	33	4	100	5	28	16	34
Empírico	9	41					7	39	16	34
Servicio	5	23	2	67			3	17	10	21
Productividad	1	4					2	11	3	7
Austeridad	1	4					1	5	2	4
TOTAL	22	100	3	100	4	100	18	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

160

FOTO 8: Trofeos de campeonato de béisbol y microfutbol. Empresa EQUIPOS Y SERVICIOS



FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 20 de Agosto 2001

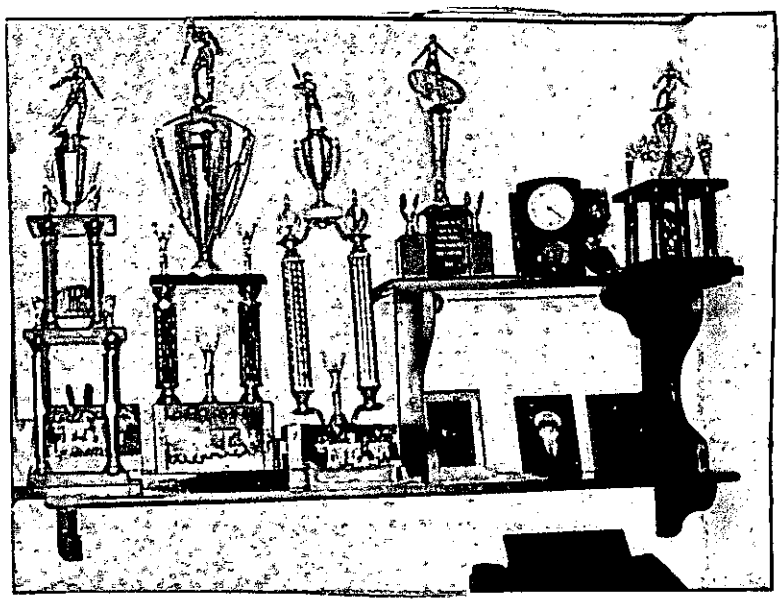
TABLA 39

CONCEPCION O ENFOQUE SOBRE GESTION DEL TALENTO HUMANO Y MECANISMOS PARA LA SOCIALIZACION EN LA PYME CARTAGENERA 2001.

MECANISMOS	CONCEPCIÓN O ENFOQUE								TOTAL	
	Cap. Y formación		Motivación		Productividad		No tiene			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Reuniones informales	5	42	6	67	4	80	7	33	22	48
Fiesta de integración	1	8	1	11			1	5	3	6
Jornadas Deportivas	2	17	1	11			1	5	4	8
Ninguno	4	33	1	11			12	57	17	38
TOTAL	12	100	9	100	4	100	21	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

FOTO 9: Trofeos de campeonato de béisbol y microfutbol. Empresa QUIROZ GARCIA CARLOS AUGUSTO



FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 12 de Septiembre 2001

163

3.5 PROBLEMAS Y NECESIDADES DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO

El pequeño y mediano empresario, no obstante ha tenido que afrontar ciertas necesidades y problemáticas en el ejercicio de su gestión, necesidades o problemáticas que pueden ser vistas de manera externa o interna a éste, pero que sin lugar a duda han afectado de manera negativa su práctica o gestión en la organización.

Dificultades internas, como la baja capacitación del gerente es señalada en un 17% como una de sus debilidades para llevar a cabo su modelo gerencial, mientras que como mayor dificultad externa señalan la resistencia del recurso humano para asumir los retos del modelo gerencial, debido a la forma acostumbrada o rutinaria como se venían haciendo las actividades 6% (3 empresarios). Una cifra bastante significativa (73%) argumenta no tener ningún tipo de dificultad a nivel interno o externo para llevar a cabo su modelo gerencial, lo cual permite plantear dos posibles razones: Primero, el pequeño y mediano empresario al asumir su modelo gerencial es conciente de las condiciones y factores que se requieren para su cabal cumplimiento y que por tanto está en búsqueda de estos para el logro de tal fin y segundo, el desconocimiento de los

objetivos, metas a alcanzar por su modelo gerencial permite aceptar cualquier error o acierto como propósito del mismo (Ver tabla 40).

A partir de lo anterior el pequeño y mediano empresario cartagenero manifiesta como necesidades para cumplir a cabalidad con su modelo gerencial: en un 32% mayor capacitación de los empleados, en un 29% trabajo en equipo y en un 18% cambio en procesos administrativos, es importante señalar el interés de los empresarios en cambiar la estructura organizativa y en los procesos de producción (7% cada uno), así como cambio en el personal (6%). (Ver tabla 41).

En cuanto al recurso humano, este mismo señala como problemas presentes en la empresa: en un 34% falta de capacitación del talento humano en el área administrativa y de prestación de servicio –que en gran medida está afectando la productividad de la empresa- , seguida en un 18% por la falta de sentido de pertenencia del recurso humano hacia la empresa, lo anterior, puede presentarse por la débil gestión del gerente en cuanto a acciones encaminadas al crecimiento, desarrollo y satisfacción de necesidades del recurso humano (Ver tabla 42).

Como necesidades en cuanto a recurso humano se identificaron: mayor capacitación al recurso humano, para mejorar su productividad y por tanto el de la organización en general (38%), mayor sentido de pertenencia de éste hacia la

TABLA 40

DIFICULTADES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA PYME CARTAGENERA PARA LLEVAR A CABO SU MODELO GERENCIAL 2001

DIFICULTADES INTERNAS	DIFICULTADES EXTERNAS														TOTAL	
	Resistencia del R.H.		Bajo compromiso del R.H.		Crisis econ. Del país		Políticas extranjeras		Cambios repentinos del contexto		Falta capac. Dirigidas al PYME		Ninguna			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Baja capacitación de la gerencia	-	-	-	-	-	-	1	100	1	100	1	100	5	15	8	17
Desconocimiento de los proc. Administrativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	1	2
Ausencia de T. en equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	1	2
Mecanización de las actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6	2	4
Ninguna	3	100	2	100	1	100	-	-	-	-	-	-	29	73	35	75
Total	3	100	2	100	1	100	1	100	1	100	1	100	38	100	47	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

TABLA 41

NECESIDADES DEL EMPRESARIO DE LA PYME CARTAGENERA PARA CUMPLIR A CABALIDAD CON SU MODELO GERENCIAL 2001

NECESIDADES	No.	%
Mayor capacitación de los empleados	21	32
Trabajo en equipo	19	29
Cambios en procesos administrativos	12	18
Nueva estructura	5	7
Cambios en procesos de producción	5	7
Cambio de personal	4	6
TOTAL	66	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

TABLA 42

PROBLEMAS DE LA PYME CARTAGENERA EN CUANTO AL RECURSO HUMANO 2001

PROBLEMA	No.	%
Capacitación del recurso humano	25	34
Sentido de pertenencia recurso humanos	13	18
Valores	7	9
Relaciones Laborales	5	7
Jornada Laboral	3	4
Salario / Prestaciones	3	4
Ausentismo	2	3
Rotación del personal	2	3
Seguridad	1	1
Trabajo en equipo	1	1
Ninguno	11	15
TOTAL	73	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

168

empresa (10%), lo cual se refleja en el dinamismo para realizar sus actividades laborales y en la confianza tanto del pequeño y mediano empresario como del recurso humano en los resultados de dichas actividades. (Ver tabla 43).

TABLA 43

NECESIDADES QUE PRESENTA EN CUANTO AL RECURSO HUMANO LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001

NECESIDADES	No.	%
Capacitación del Recurso Humano	19	38
Mayor sentido de pertenencia del Recurso Humano.	5	10
Creación de un Departamento de Recursos Humanos.	3	6
Aumento de salario	2	4
Valoración	2	4
Contratación de personal	2	4
Programa a la familia del Recurso Humano	1	2
Afiliación a una empresa financiera de préstamo.	1	2
Adquisición de tecnología	1	2
Ninguno	14	28
TOTAL	50	100

FUENTE: Datos recolectados por los investigadores. Cartagena, Agosto – Noviembre 2001.

FOTO 10: Fachada de CIVILCO

FUENTE: Fotografía tomada por LEWIS LEÓN BAÑOS. Cartagena, 2 de Noviembre 2001

CAPITULO IV

PROPUESTA DE GESTIÓN ORGANIZACIÓNAL ORIENTADA AL RECURSO HUMANO.

GESTIÓN ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO: ¡UN RETO, UNA REALIDAD POR ASUMIR

El sector empresarial de la pequeña y mediana empresa cartagenera, a pesar de manifestar interés en la importancia del recurso o talento humano en la empresa, como elemento fundamental en las nuevas estrategias de calidad y competitividad, aparece distraído por otros factores que debe atender ante la situación de crisis que afecta al país y que por tanto influye en la sobrevivencia de la empresa.

En este sentido, la actitud del pequeño y mediano empresario se asemeja a la de un "bombero", que ante las exigencias del contexto con respecto al recurso humano, actúa de manera reactiva, ejecutando un sin número de actividades aisladas, bajo el seudo-compromiso de trabajar por el crecimiento y desarrollo el recurso o talento humano.

A partir de lo anterior, se hace necesario que la pequeña y mediana empresa cartagenera, asuma una gestión del recurso o talento humano basada en la planificación, organización, formación del recurso humano, orientada bajo una dirección y control de las acciones o prácticas sociales adelantadas al interior de la organización.

Esta gestión, no debe limitarse sólo a una concepción o enfoque; ya sea de capacitación, formación, motivación o de productividad, pues si bien, la integración de éstas ofrecería a la empresa mayores resultados, que los que se alcanzan con el abordaje de una, éste planteamiento será asimilado, en la medida en que cambie la percepción que tiene la empresa sobre su cliente interno.

Es necesario, a su vez, que la PYME cartagenera, conciba la gestión del talento humano como un proceso integral, cuyo radio de acción ha trascendido la simple administración de las actividades tradicionales relacionadas con el personal. Es así como la gestión del talento humano se "fundamenta en una visión estratégica, guiada por una planeación social, la cual se sustenta en el conocimiento pleno de la unidad productiva..... dado que es importante establecer como percibe y valora la organización a los seres con los que cuenta en su interior".[46]

Las corazonadas o la intuición en las que generalmente se apoya el pequeño y mediano empresario para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente interno y externo, no se descartan, ni se subvaloran en la gestión del talento humano, pero tampoco se pude seguir bajo esta forma de dirección, si bien, para sobrellevar una empresa se requiere de habilidades innatas, éstas por si

[46] ARTEAGA Urquijo, Patricia y PARDO Martínez, Luz Patricia. Gestión Social del Talento Humano. Ediciones Antropos 2000. Pág. 31.

solas no garantizan el desarrollo tanto interno como externo de la organización. "Hay que utilizar para la gestión de los recursos humanos procesos, métodos y herramientas de la misma naturaleza que los que se utilizan para concebir y poner en práctica la estrategia general de la empresa".[47]

Empezar a concebir al talento o recurso humano como factor esencial para el crecimiento de la empresa, supone más que un interés, el compromiso por parte del pequeño y mediano empresario cartagenero en el desarrollo de prácticas sociales que fomenten la calidad y productividad del talento humano.

Cuanto más se esfuerce la PYME en entender las fuerzas que están dando origen a los cambios en la gestión, éstas se afrontarán en una forma más holística, en vez de reaccionar ante ellas instintivamente y con recelo. ".....Hoy el éxito en los negocios está ligado directamente al desarrollo, al compromiso personal y a la participación de todos los empleados".[48]

Las fuerzas externas a la empresa que influyen en los resultados de la organización, están exigiendo día, día el abordaje estratégico de la gestión del

---

[47] BESSEYRE Des Horts, Charles – Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. Madrid, Barcelona. Pág 13.

[48] GARFIELD, Charles. Los Empleados son Primeros. Editorial McGraw – Hill. México D.F. 1992. Pág. 51.

recurso humano, para garantizar la utilización eficaz del personal y obtener o mantener una ventaja en el mercado con respecto a la competencia.

La gestión estratégica del recurso humano, propone el diseño de programas o tácticas para estimular la productividad y calidad del recurso o talento humano al interior de la empresa, estas exigencias deben adecuarse al conjunto de estrategias de la empresa, a las características de ésta y a las exigencias del entorno.

El logro de ventajas provechosas para la empresa, a partir de esta gestión estratégica, depende de la realización de objetivos claros, medibles, realizables; ya que van a construir el marco de referencia para el diseño de acciones en el área social. Los objetivos, deben salir de un previo diagnóstico realizado a la gestión del recurso humano en la empresa, para de esta manera orientar las acciones a la atención de las necesidades y/o problemáticas encontradas. En este sentido la empresa estará en capacidad de ejecutar políticas, planes, o programas acorde con la demanda tanto del cliente interno como el contexto.

Lo anterior, supone acciones concretas como:

- Establecer claramente el norte, hacia donde quiere llegar la empresa.
- Comunicar explícitamente los objetivos de la empresa.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRID
Centro de Información y Documentación

- Identificar las fortalezas y vacíos o debilidades de la gestión del recurso humano.
- Establecer las amenazas y oportunidades del entorno.
- Fomentar la participación de los actores en la planificación de las estrategias.
- Identificar y seleccionar las alternativas estratégicas dirigidas a la gestión del recurso humano.
- Ejecución del plan estratégico para la gestión del recurso humano.

Dicha gestión, permitirá entender y ofrecer alternativas de solución acorde a las necesidades del recurso o talento humano, fomentando en la empresa una conducta proactiva, en vez de reactiva, en la atención de las mismas, asimismo, generará niveles más altos de motivación en los empleados, lo que se traducirá en mayor competitividad, productividad y calidad organizacional.

Las acciones a emprender pueden estar asociada a beneficios tales como: ofrecer incentivos al recurso humano para el reconocimiento de su labor, diseñar programas de formación, capacitación y bienestar social para el crecimiento y desarrollo del recurso humano, fomentar la comunicación entre todos los niveles, para el conocimiento de la labor adelantada en cada uno de éstas, fomentar una estructura organizacional flexible que permita el desarrollo del personal que allí labora, entre otras.

"El recurso humano es la base fundamental para lograr el fortalecimiento de la mediana empresa cartagenera; esta no puede desconocerlo....., solo haciendo por el desarrollo económico, porque su solvencia económica no le garantiza permanencia, ni perpetuación en el contexto".[49] Las organizaciones, en especial la PYME cartagenera no puede darse el lujo de menospreciar y desmoralizar al personal, para progresar a costa de quienes le ayudan a alcanzar sus metas, esto le significaría a la empresa mantenerse en un estado e incertidumbre frente a su permanencia, pues día a día los indicadores de calidad están siendo influenciados por la competitividad del recurso o talento humano, el reto, entonces será la de liderar procesos de crecimiento y desarrollo al interior de la organización y conseguir la participación y el compromiso total de todos los empleados.

[49] COGOLLO, Kenia y PEREZ Liliana. Caracterización Social de la Mediana Empresa en Cartagena, 1994. Informe Final de Investigación CICTE, Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Universidad de Cartagena. Pág 164.

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la gestión del talento humano en la PYME Cartagenera, a partir del diseño de una propuesta de gestión que apunta a la satisfacción de las necesidades y problemáticas del recurso humano para mejorar su productividad, contribuyendo de está manera, en el desarrollo y competitividad de la empresa en el contexto local.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

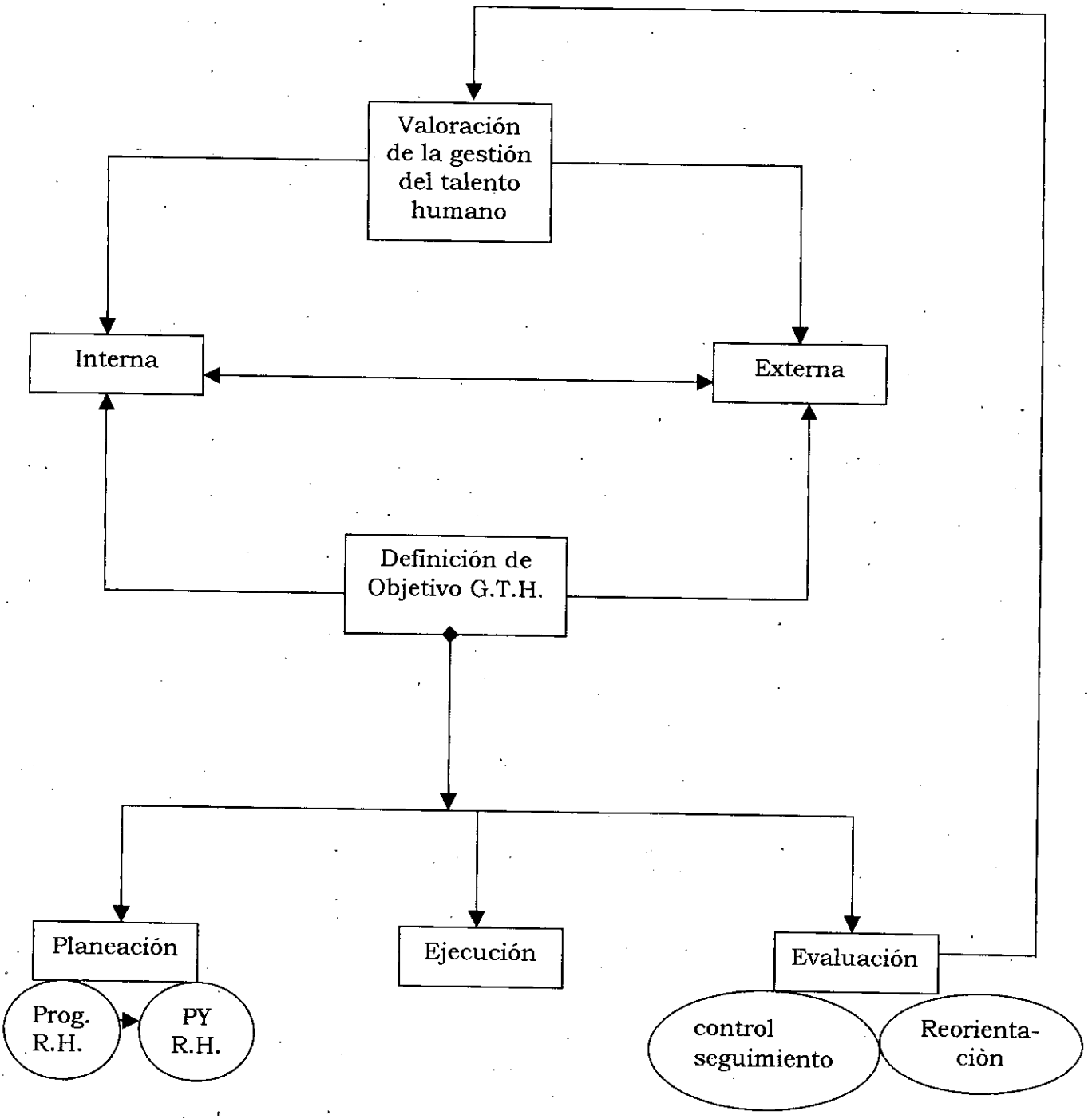
Teniendo en cuenta las características particulares de la pequeña y mediana empresa cartagenera, en cuanto a los resultados y efectos de la gestión del talento humano en la organización, se propone desde Trabajo Social, el abordaje de una gestión acorde a las necesidades específicas del medio empresarial, que fortalezca los procesos de planeación, administración y desarrollo del talento humano de la organización, a través de programas que eleven los niveles de motivación, productividad, bienestar y calidad de vida de los individuos que la integran.

Dicha propuesta podría estructurarse de la siguiente manera:

179

Figura 1: GESTION DEL TALENTO HUMANO

(ESTRUCTURA)



180

- **VALORACIÓN DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO (COMO ESTAMOS):** Se propone realizar en forma permanente una valoración interna y externa sobre la gestión del talento humano en la pequeña y mediana empresa cartagenera, con el ánimo de identificar las fortalezas o debilidades de dicha gestión y reorientar la acción.

A nivel interno sobre los siguientes aspectos:

- Medio ambiente socio laboral: relaciones laborales e interpersonales, comunicación, participación del RRHH, seguridad ocupacional.
- Resultados y efectos de la gestión del RRHH: formación y capacitación del RRHH, política de Bienestar Social Laboral, Servicios sociales, plan de incentivos, mecanismos de socialización, problemas y necesidades del RRHH, procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control)

A nivel externo, la capacidad de la organización en gestionar con otras instituciones o gremios programas y/o proyectos encaminados al bienestar social laboral y al desarrollo de procesos de formación y capacitación del recurso humano. Asimismo valorar la asertividad de los programas o proyectos dirigidos al talento humano con respecto a las demandas del contexto.

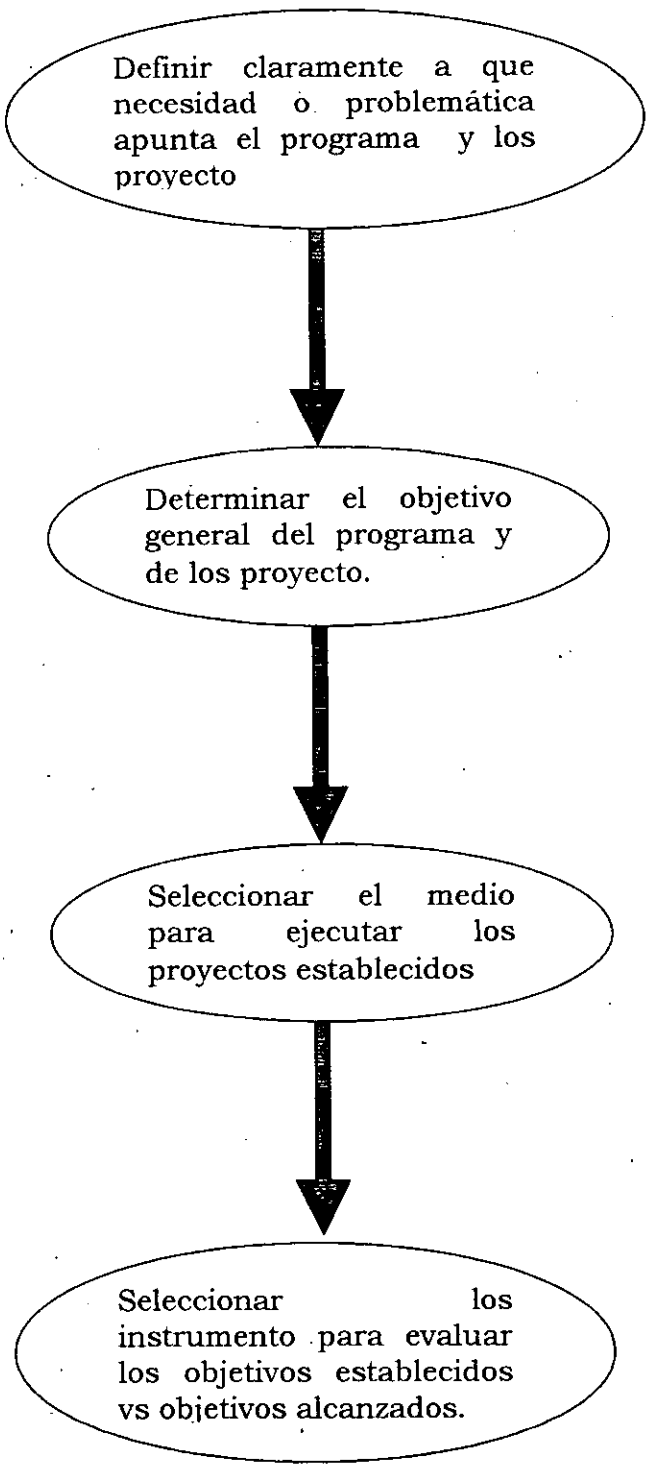
- **DEFINICION DE OBJETIVO (QUE QUEREMOS):** a partir de la valoración, se deberá entonces, establecer claramente el norte hacia donde quiere llegar la empresa, es decir los objetivos o propósitos de la gestión del talento humano, los cuales deberán ser comunicados explícitamente a todos los miembros de la organización para unir los esfuerzos hacia el logro de los mismos, lo anterior permitirá mejorar las condiciones socio – laborales y elevar los niveles de eficiencia y eficacia del recurso humano y por tanto de la organización.

Es así como, luego de haber definido los objetivos se procederá a la **Planeación** de programas y proyectos dirigidos al talento humano, que apunten a la satisfacción de sus necesidades y problemáticas y permitan mejorar su productividad, a la **Ejecución** de los mismos y **Evaluación**, a través del control y seguimiento de las actividades.

Los programas pueden ir dirigidos a 3 áreas como son: Bienestar laboral, formación y capacitación y Medio ambiente socio – laboral, definiéndose en cada uno de estos proyectos claros, coherentes y acorde a las necesidades y problemáticas del recurso humano.

Lo anterior, se puede ilustrar en la figura 2:

Figura 2: ILUSTRACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN



GERENCIA HUMANA, UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.....

En el afán de sobrevivir y posicionarse en el contexto, la PYME cartagenera ha optado por asumir cambios en su acción administrativa; a partir de enfoques que les permita disminuir los niveles de incertidumbre y riesgo que depara el futuro.

Es así como, en su mayoría estas unidades productiva han encontrado en la proyección y planeación estratégica una herramienta para crear alternativas en el ámbito de las necesidades de hoy y del mañana. Dicha concepción o enfoque, según lo expuesto por el pequeño y mediano empresario cartagenero, centra sus esfuerzos hacia la supervivencia de la organización, pero no involucra claramente la participación del talento o recurso humano en el diseño de las estrategias empresariales para el logro de tal fin. Aparece entonces un trabajo liderado por la gerencia, pero sin la integración del recurso humano, como elemento esencial para la construcción de la calidad empresarial.

Esta ausencia de trabajo en equipo, además de ser una gran debilidad de la PYME cartagenera, puede convertirse en una amenaza para la subsistencia de ésta en el contexto; si se tiene en cuenta que, la clave para alcanzar el crecimiento, desarrollo, rentabilidad, productividad y competitividad en cualquier organización, depende en gran medida, por el buen aprovechamiento del Talento

184

Humano; y definitivamente del fomento del trabajo en equipo para la optimización de los resultados y propósitos establecidos. " Hoy la competitividad se fundamenta en el apoyo mutuo entre los miembros de un equipo que lidera una organización y en la buena interacción de la confianza entre las personas y su cercanía"[50].

Es necesario, que el pequeño y mediano empresario oriente su gestión hacia el desarrollo y potenciación del talento humano , pues es el RRHH quien hace y conforma la empresa, de allí que sea importante su capacitación, motivación y valoración para alcanzar mayores índice de productividad en el personal.

Asumir una concepción o enfoque basado en la Gerencia Humana, supone liderar procesos de cambios o de reestructuración al interior de la organización, algunos de estos cambios son: una estructura organizacional menos jerárquica y más horizontal, que facilite la fluidez en la comunicación, el trabajo en equipo y mejorar la relación gerente – empleados; asumir por parte de la gerencia un liderazgo abierto, participativo y no autocrático; fomentándose de esta manera, la integración de conocimientos, saberes, experiencias y por tanto el crecimiento de todos los miembros de la organización; diseñar unos objetivos claros, medibles y alcanzables, dándolos a conocer a todo el personal de la empresa, para encauzar

---

[50]Tomado de la revista Clase, articulo: RH Arma Estratégica. Septiembre de 1995. Pág. 59.

los esfuerzos hacia el logro de éstos y diseñar unas estrategias integrales dirigidas al desarrollo del talento humano, como lo son el abordaje de programas de capacitación y de bienestar social laboral.

La gerencia humana, propone un serio esfuerzo en el crecimiento interno y externo de la empresa para enfrentar la competencia y sobrevivir en el mercado.

Esta propuesta de gerencia, es resultado de una integración de saberes entre lo expuesto por los pequeños y medianos empresarios entrevistados como necesidades, las experiencias y estrategias abordadas, y los supuestos teóricos que ofrecen la gerencia estratégica de Fred David y Charlie Besseyre Des Horts, la gerencia humana, de autores tales como: Mery Gallego y Horacio Restrepo, y la gerencia social de autores como: María Victoria Muñoz y Julia Reyna de Zuluaga.

Al establecer este modelo; es necesario que el pequeño y mediano empresario reconozca en el cliente interno las capacidades y potencialidades, asimismo, impulse la calidad de éste al interior de la empresa. Cuando el talento o recurso humano se le valora y cualifica se genera mayor calidad en la prestación del servicio o producción de bien, por cuanto hay compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia, asegurándose la competitividad de la empresa en el contexto.

La gerencia humana estratégica al ser abordada en una organización, sea ésta pequeña o mediana empresa, supone, primero: el seguimiento de unos aspectos claves, para el logro de unos resultados cercanos a la realidad y necesidad de la empresa, y segundo: la inversión en el cliente interno, a través de programas que eleven los niveles de motivación, productividad, bienestar y calidad de vida de los individuos que integran la empresa. Lo anterior requiere de una gestión del recurso humano mucho más eficiente que la que se viene desarrollando en la PYME cartagenera. "Esto lleva a que los integrantes de la organización entren en el juego de la competitividad, lo cual no se logra sólo mediante tácticas motivacionales a corto plazo".[51]

Los aspectos claves a desarrollar por la empresa son:

1. Establecer claramente los objetivos, visión, misión de la empresa.
2. Elaborar o formular el proyecto estratégica de la empresa teniendo como base el desarrollo del punto anterior.
3. Ejecución del proyecto estratégico.

1. **ESTABLECER CLARAMENTE LOS OBJETIVOS, MISION, VISION DE LA EMPRESA:** permite conocer el camino de los propósitos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, permite tener pleno conocimiento, por

---

51 REYNA de Zuluaga, Julia. Gerencia Social: un nuevo paradigma en la formación profesional. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia 1997. Pág. 64

parte de todos los miembros de la empresa sobre los deseos, anhelos y propósitos de la empresa para de esta manera encauzar los esfuerzos al logro de éstos.

Al establecer los objetivos, misión, visión empresarial se orientará adecuadamente el diseño del proyecto estratégico, definiendo claramente las alternativas de acción. Cabe decir que su formulación no debe obedecer a una táctica de forma, "ésta debe ser un proceso de grupo gerencial que está íntimamente ligado al diagnóstico que se haga para reinventar o cambiar la organización".[52]

2. **ELABORACIÓN / FORMULACIÓN DEL PROYECTO ESTRATEGICO:** Este se realiza a partir de los objetivos, misión, visión de la empresa, el cual comprende los siguientes componentes:

2.1 Diagnostico interno y externo de la empresa (análisis DOFA).

2.2 Objetivo del proyecto estratégico.

2.3 Identificación de estrategias

2.4 Elección de estrategias.

[52] Ibid. Pág 68

Para el desarrollo de estos cuatro componentes, el presente estudio se apoyará en los preceptos de los siguientes autores: Charles Besseyre Des Horts[53], María Victoria Muñoz[54] y José Carlos Jarrillo[55], Para la elaboración de los pasos correspondientes al proyecto estratégico.

2.1. **Diagnostico interno y externo de la empresa:** Este diagnostico se puede realizar a través de un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas) a la empresa.

El análisis interno: Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) de la organización. "La identificación de los fortalezas y debilidades esta estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos ".[56] El objetivo principal del análisis interno a la organización es contribuir en la mayor forma posible al cumplimiento de sus objetivos estratégicos .

El análisis externo: corresponde a la identificación de las oportunidades y las amenazas del entorno. La identificación de las oportunidades permite cumplir de

---

[53] BESSEYRE Des Horts, Charles – Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. Madrid, Barcelona. Pág 31 - 42

[54] Muñoz, María Victoria. Gestión del desarrollo I. Capitulo: Gerencia Social. Pág 57 – 79.

[55] JARRILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. Editorial McGraw – Hill de Management, segunda edición. Madrid, España 1992. Pág 35, 185 - 201

[56] ------. Gerencia Estratégica . Instituto Tecnológico Comfenalco. SMD. Pág. 293

manera eficiente y eficaz el cumplimiento de la misión de la empresa y facilitar la gestión de los objetivos determinados, Mientras que el reconocimiento de las amenazas permite que la empresa evite o se prepare ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la empresa.

2.2 **Objetivo del proyecto estratégico**: Es necesario que la pequeña y mediana empresa establezca como propósito lo que desea llevar a cabo en la organización para dirigir todas las áreas/ departamentos al logro del mismo. Lo anterior, aclara las responsabilidades y la acción de cada área en el logro de los objetivos planteados. "la formulación de los objetivos ... son más el resultado de compromiso entre los actores, entre situaciones frecuentemente evaluativas. Los distintos objetivos no deben ser incoherentes entre si".[57] Esta definición determina en gran medida las prioridades de la empresa y las acciones que debe emprender para el logro de los objetivos estratégicos.

2.3. **Identificación de estrategias:** tomando como referencia los resultados del diagnóstico y los objetivos establecidos, se identifican, las posibles estrategias que luego a través de un proceso de selección se llevaran a cabo.

---

[57] BESSEYRE Des Horts, Charles – Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. Madrid, Barcelona. S.M.D. Pág. 35

2.4. **Elección de estrategia:** Una buena elección de la estrategia depende, de el adecuado trabajo realizado en las etapas anteriores. Al término de esta etapa la empresa estará en disposición de tomar decisiones acertadas sobre su futuro y que mas tarde llevara a la práctica. "La elección de una estrategia no es evidentemente definitiva, ya que pueden surgir otras en función o acontecimientos que vengan a modificar sensiblemente lo que estaba previsto".[58]

4. **APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**: para lo cual es necesario que la empresa defina un plan de acción, que conlleve a la operacionalización de la estrategia, asimismo, se deberá establecer los mecanismos de control y seguimiento de las actividades emprendidas para su cabal cumplimiento.

   El pequeño y mediano empresario, deberá establecer claramente las pautas para realizar el control, el seguimiento y evaluación de las actividades de una manera eficiente y efectiva, en este sentido, se requiere que asuma con seriedad los procesos administrativos (planeación, organización, control y dirección) para que los resultados obtenidos a nivel institucional sean resultados de una buena planificación y no producto del asar.

---

[58] Ibid. Pág. 38.

Este propuesta de Gestión Humana, adelantada al interior de la empresa, requiere del compromiso y la participación de todos los actores de la organización, de allí que si el pequeño y mediano empresario cartagenero desea abordarlo, deberá entonces, asumir cambios como la integración del recurso humano en cada uno de los procesos adelantados en la empresa, empezando por la participación de éste – recurso humano- en el diseño de las estrategias empresariales.

BIBLIOGRAFIA

ABAUD, Rafael. La vinculaciòn Universidad – sector Productivo, en: documentos síntesis. Hacia un Marco de Desarrollo de la Universidad Estatal, visión y acciòn desde la persistencia. ICFES – Corporación Calidad. Santafé de Bogotá, Noviembre de 1998.

ALBRECHT, Karl, y ZEMKE, Rom. La Gerencia del Servicio. Bogotá, Legis Editores S.A. 1991.

ANDER – EGG, Ezequiel. Diccionario de Trabajo Social. Editorial LUMEN. Argentina 1995.

ANZOLA Rojas, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. Editorial McGraw Hill. México. 1996.

BURLEIGH B, y GARDNER, More David. Relaciones Humanas en la Empresa. Ediciones Rial P. S. A. Madrid.

BYARS L. Lloyd y RUEL W. LESLIE. Gestión de Recursos Humanos. Editores IRWIN. España. 1996.

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Estadísticas de Cartagena 1996.

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Estadísticas de Cartagena 1998-1999.

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Las cien 100 Empresas más grandes de Cartagena, Revista Industrial Cámara de Comercio de Cartagena N° 8 Diciembre de 1998.

CALUME, Milad y EBRATT, Nahum. Identificación de las necesidades en las áreas de administración y finanzas y recursos humanos de las PYMES del sector de servicios de la ciudad de Cartagena de Indias, como estrategia para el Desarrollo de proyectos de grado de la facultad de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial, Corporación Tecnológica de Bolívar. Cartagena, 1999.

COGOLLO, Kenia y PEREZ Liliana. Caracterización Social de la Mediana Empresa en Cartagena, 1994. Facultad de Ciencias Sociales y Educación Universidad de Cartagena, 1995.

COGOLLO, Kenia y PEREZ Liliana. Desarrollo y Tendencias de la Gestión Social en la Pequeña y Mediana Empresa. Facultad de Ciencias Sociales y Educación, Universidad de Cartagena, 1995.

CÓRDOBA León, Ángel María. Comportamiento tecnológico de la pequeña y mediana industria en Colombia. Editorial Tercer Mundo. Bogotá. 1998.

CORPORACIÓN TECNOLÓGICA DE BOLIVAR. Anuario de Investigación. Cartagena 2000.

COSTA, Ramón; La Empresa hacia el año 2010, guía practica de supervivencia empresarial.

CROSS, Michael. Estructura Empresarial, como adaptarla a los cambios. Editorial LEGIS. Colombia. 1991.

FUNDACION MAMONAL. Ensayos sobre Desarrollo Urbano Local. Pretextos. Cartagena de Indias.

FERNÁNDEZ Villa, María Isabel, GALLEGO Franco, Mery y otros. Balance Social. Fundamentos e implicación. Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad EAFIT. Quinta edición. Medellín – Colombia. 1996.

GANEM Puello, Alfredo E. y OSORIO de la Ossa, Hugo. Identificación de las necesidades de investigación en Ingeniería Industrial en las áreas de Finanzas y Recursos Humanos; caso: Pequeña y Mediana Industria Manufacturera de la

cuidad de Cartagena de Indias. Facultad de Ingeniería Industrial, Corporación Tecnológica de Bolívar 1999.

GOMEZ Mejía, Luis, BALKIN B: David, entre otros. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice may. España 1999.

GRABINSKY, Salo, El Empresario Creador y Promotor de Empresas, soluciones para cada problema del pequeño empresario. EDT: Colina Colombia 1995.

GRABINSKY, Salo. Ideas para Pequeñas Empresas.... Y sus Dueños. Editorial del Verbo Emprende, S.A. de C.V. Tercera edición Julio 1997.

JARRILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. España. 1992.

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

MANCEBO del Castillo, Juan Manuel. Administrador y su entorno dentro de la administración. Editorial LIMUSA, S.A. Grupo Noriega Editores. México DF. 1992.

196

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. PROMOCIÓN DE DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COLOMBIA. LEY MIPYME: una nueva política de estado para el sector 2000.

MUÑOZ, María Victoria. Gestión del Desarrollo. Gerencia Social. S.M.D.

PALLARES Villegas, Zoilo. Informe final. La mediana y pequeña industria frente al mundo. ACOPI y SENA. Editorial Grupo de publicaciones. Santa fé de Bogotá, D.T. Colombia. 1996.

PARDO Martínez, Luz Patricia y ARTEAGA Urquijo Patricia. Gestión Social del Talento Humano. Ediciones Antropos. 2000.

PERIODICO EL UNIVERSAL, Sección Económica. Articulo: SE ASOMA LA RECUPERACIÓN: PYMES. Cartagena 25 de Febrero de 2001

PROMOCION DE DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COLOMBIANA. LEY MI PYME: una nueva política de Estado para el sector. Ministerio de Desarrollo Económico 2000.

REYNA de Zuluaga, Julia. Gerencia Social: Un Nuevo Paradigma en la Formación Profesional. Programa de Extensión del Departamento de Trabajo Social. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquía. Medellín 1997

RODRIGUEZ Sarmiento, Sara Katerine y ASSIA Vergara, Sonia Isabel. Identificación de las necesidades en las PYMES del sector de servicios como estrategia para el desarrollo de proyectos de grado de la Facultad de Ingeniería Industrial en las áreas de producción y mercadeo. Facultad de Ingeniería Industrial, Corporación Tecnológica de Bolívar. 2000.

SECRETARIA EJECUTIVA DEL CONVENIO ANDRES BELLO (SECAB). Area de Ciencias y Tecnología. Modulo 6. Gestión de Calidad en la Industria.

SENA. Memorias – Seminario, Formación Profesional, fundamento para la productividad y competitividad en el nuevo milenio, Santa fe de Bogotá, Abril 2000.

ANEXOS

199

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA 2001 – 20001. EL CASO DE LAS QUE SOBREVIVIERON.

Guía de entrevista dirigida a Gerentes, Administrativos o Propietarios de la Pequeña y Mediana Empresa en Cartagena.

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

1. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA 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. Fuente de financiación: _____

1.6. Vinculación a gremios: _____

2. MODELO GERENCIAL

2.1 ¿Cuál es la concepción o enfoque que maneja usted a nivel gerencial aplicable a su empresa? _____

_____

_____

2.2 ¿Cuál es la estructura organizativa de su empresa (organigrama)?

2.3 ¿Sobre qué cargos recae la autoridad en su empresa? ¿Porqué?

_____

_____

2.4 ¿Qué cosas se planean en la empresa?

_____

_____

_____

2.6 ¿De qué manera está orientada la dirección y el control de la empresa (en cabeza de quien, de qué forma, cada cuanto)?

_____

_____

_____

2.8 ¿Identifique la condición actual de su empresa a través del siguiente cuadro DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)?

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	AMENAZAS

3. RECURSO HUMANO

3.1 ¿Cuál es la concepción ó enfoque que usted maneja sobre Gestión del Talento Humano aplicable a su empresa? Explique:

_____

_____

_____

3.2 ¿Es un objetivo para la organización la capacitación del recurso humano? ¿porqué?_____

_____

_____

3.3 ¿Cuáles son las áreas en que se promueve la capacitación?_____

_____

_____

3.4 ¿Qué capacitación reciben los empleados para el desarrollo personal y el desempeño profesional de su trabajo? Describa:

Personal:_____

_____

Profesional:_____

_____

3.5 Cuales de los siguientes Servicios Sociales ofrece la empresa a sus trabajadores:

Salud____ Salud Ocupacional____ Vivienda____ Alimentación____ transporte___ Asesorías y Servicios Especiales(seguros, asesoría legal, capacitación, venta de productos a nuevos precios, préstamos, fiestas, plan de vacaciones, asesoría al trabajador)____ Programas dirigidos a las familias del trabajador____

3.6 ¿Qué tipos de incentivos maneja la empresa para el reconocimiento de la labor desarrollada por el recurso humano? ¿porqué?

_____

_____

_____

3.7 ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para la socialización del trabajo, de experiencias, de capacitación, recreativos, etc.?

Descríbalos _____

_____

_____

3.8 ¿Tiene la empresa una política explícita en cuanto a Bienestar Social de sus empleados?

Explique:_____

_____

_____

3.9 ¿Qué coordinaciones o convenios realiza la empresa con instituciones o gremios para desarrollar los programas de Bienestar Social o de capacitación?

_____

_____

_____

3.10 ¿Considera usted que desde el momento de la constitución de la empresa, el área de recurso humano ha sufrido cambios? ¿Cuáles?

_____

_____

_____

3.11 ¿Estos cambios han obedecido a algún factor interno o externo de la empresa?

Explique:_____

_____

_____

4. PROBLEMAS Y NECESIDADES DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO

4.1 ¿Qué dificultades a nivel interno y externo a la empresa, considera usted se presentan para llevar a cabo su modelo gerencial? **Interno**:_____

_____ **Externo**:_____

_____

4.2 ¿De acuerdo a su respuesta, que necesidades tiene para cumplir a cabalidad con su modelo gerencial:

Nueva estructura_____

Cambio en procesos administrativos_____

Cambio en procesos de producción_____

Trabajo en equipo_____

Mayor capacitación de los empleados_____

Reducción de personal_____

Cambio de personal_____

4.3 ¿Cuáles cree son los mayores problemas de su empresa en cuanto a los siguientes aspectos que tienen que ver con el recurso humano:

Ausentismo_____

Rotación del personal_____

Jornada laboral_____

Salarios/prestaciones_____

Relaciones laborales_____

Capacitación_____

Sindicato_____

Valores_____

Sentido de pertenencia_____

Otros_____

4.4 ¿Qué necesidades presenta en cuanto al recurso humano la empresa?

_____

_____

_____

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
Nit 890.480.123

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

Cartagena, Noviembre 6 de 2001

Doctor (a)

Cordial saludo:

La Universidad de Cartagena a través de la Facultad de Ciencias Sociales y Educación le agradece su colaboración en el suministro de información pertinente y asertiva frente a la realidad organizacional, que estamos seguros contribuirá de manera importante en el desarrollo del sector de la PYME cartagenera; en el marco del proyecto de investigación: "**Cambios y Estrategias de Supervivencia desarrolladas a nivel Tecnológico, Modelo Gerencial y Gestión del Recurso Humano en la Pequeña y Mediana Empresa Cartagenera 2001**", orientado por los docentes de esta Facultad LILIANA PEREZ MENDOZA y GERARDO FRANCO VALENCIA; con el apoyo de la estudiante de último año de Trabajo Social LEWIS LEON BAÑOS.

Asimismo, lo invitamos a participar en el seminario – taller que tiene como objetivo la publicación de los resultados obtenidos para compartir las propuestas viables de gestión organizacional que contribuyan en gran medida al crecimiento y desarrollo de la PYME local y regional, sobre el cual le enviaremos información detallada más adelante.

Los resultados de la investigación y el diseño de estas propuestas serán publicados posteriormente a través de un vídeo, un articulo y una cartilla.

Agradecemos su atención y apoyo

Atentamente,

CARMEN LUDYAN DE LOPEZ
Decana
Facultad de Ciencias Sociales y Educación

N°	RASON SOCIAL	DIRECCION	TELEFONO	REP. LEGAL
1	QUIROZ GARCIA CARLOS AUGUSTO	URBANIZACIÓN ANITA	6635423	QUIROZ GARCIA CARLOS AUGUSTO
2	SUCURSAL CARTAGENA LA PREVISORA.- SUCURSAL	C.PASAJE LA MONEDA 2 PISO OF 201	6600313	MAGOLA VELEZ DE MENDOZA
3	DISNAR PRADA Y CIA. LTDA.-	SANTA LUCIA MZ I LOTE 19	6633642	VICTOR AUGUSTO PRADA DIAZ
4	LIBERTY SEGUROS S.A. SUCURSAL	EDIFICIO BANCO DE BOGOTA	6645769	RAMON VERGARA
5	SONOCO DE COLOMBIA LTDA AGENCIA	KM 1 VIA A TURBACO # 2A	6536767	ARMANDO ALFONSO PAREDES MOLINA
6	CONSTRUCCIÓN CIVILES LTDA. -CIVILCO- LTDA.	EDF. COMERCIOS LA MATUNA OFC. 312	6.640.120	ALBERTO CEPEDA FACIOLINCE
7	DIVIERTASE LIMITADA.	LA MATUNA # 9-60 CLLE 35	6640826	CESAR AUGUSTO CRUZ HERNANDEZ
8	RENAL S.A	CLINICA MADRE BERNARDA LA PROVIDENCIA	6.532.177	JUAN CARLOS LOZANO GARCIA.
9	EQUIPOS Y SERVICIOS LIMITADA	C.MAMONAL KRA 56#12-31 KM 1	6671017	WILBER EDISON MANGA SALCEDO
10	VIAJES ACEVEDO Y NUNEZ & CO. LTDA	B/GRANDE EDF HIPOCAMPO CRA 1 # 6 130	6657022	LILA M. LEQUERICA DE PEREZ
11	ARNEDO CORREA ARNOLD.	MARTINEZ MARTELO CR 33A # 19-39	6.627.680	
12	EXCEDENTES Y METALES LIMITADA	BOSQUE SECTOR SAN ISIDRO TV. 54 # 23-35	6695270	RAFAEL HERNAN NARANJO PEREZ
13	TEMPO EXPRESS LTDA	MANGA, AVENIDA DE LA ASAMBLEA # 29-58	6.609.415	CARMELO HERNANDEZ CALVO
14	DAVID HANDAL SALIM ANTONIO	AV. LUIS C. LOPEZ No. 3085	6641321	
15	ALPOPULAR ALMACEN GENERAL DE DEPOSITOS.SIGLA:ALPOPULAR S.A. SUCURSAL	CARRERA 27 # 29-27 BARRIO MANGA	6607766	GABRIEL HUERTAS CEBALLOS
16	TECNOAJI LTDA.	AVD. MAMONAL SECTOR ALBORNOZ 25-196	6685621	GEORGE BAKER PENA
17	AGECOLDEX Y CIA S.I.A SUCURSAL	EDF BCO DEL ESTADO OF 17-02	6600090	HIPOLITO DIAZ
18	TRANSPORTES PEMAPE S.A.	LA MATUNA EDIF.PEDRO GANEM OFIC. 203	6644771	PEDRO MANUEL PEREIRA RAMOS
19	FOTO SAN MARTIN LIMITADA.	AVE. SAN MARTIN No. 5-156 B/GRANDE.	654.514	JUAN BERNANDO SANINT GUTIERREZ
20	CENTRO MEDICO ASISTENCIAL NELSON MANDELA LTDA.C.M.A.NEL	NELSON MANDELA CLL PRINCIPAL SECTOR EL EDEN	6.812.999	WILSON MARTINEZ RODRIGUEZ
21	CASINOS Y SUMINISTROS LIMITADA-CASUMY LTDA.	MAMONAL KM 7	6.686.529	FABIAN GOMEZ NAVARRO

22	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ALAMO LIMITADA	CENTRO INDUSTRIAL Y CIAL TER	6536750	ANIBAL PASCUAL PERNA CONTRERAS
23	GRAFICAS EL CHEQUE LTDA.	BOSQUE DG. 21 # 45 A 138	6.624.447	RICARDO DIAZGRANADOS ZAMBRANO
24	COMERCIALIZADORA DEL LITORAL SUCURSAL	AV. CRISANTO LUQUE #30-248	6.625.229	HUMBERTO TRUJILLO JARAMILLO
25	EXCURSIONES ISLAS DEL ROSARIO RAFAEL PEREZ ROMERO SOC.LTDA.	MANGA CRA 21 A #25-108	6604214	RAFAEL PEREZ ROMERO
26	ROSALES ASOCIADOS LTDA.-	LOS ALPES CARRET LA CORDIALIDAD # 31 149	6.635.582	OSCAR ROSALES PADILLA
27	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE OCCIDENTE ALOCCIDENTE.- SUCURSAL	BOSQUE DIAG 21B TRV 55-195	6629100	LUIS ALFONSO RODRIGUEZ HERNAND
28	INDUSTRIA MADERERA CONVERS Y CIA LTDA INMACOL LTDA	TURBACO PLAN PAREJO KM.11 1er CJON IZQUIERDA	6.637.452	MARIO CONVERS MARTINEZ
29	CARIBBEAN WORLD WIDE SHIPPING SERVICES AGENCY S.A CARIB	CENTRO COMERCIAL BOCAGRANDE OFICINA 213	6.655.780	EDGAR PERDOMO ANDRADE
30	VELEZ WHITE DIONISIO	CENTRO CL DEL CUARTEL #36 48	6.648.352	
31	DISNAR PRADA Y CIA. LTDA.-	SANTA LUCIA MZ I LOTE 19	6.633.642	VICTOR AUGUSTO PRADA DIAZ
32	ALMACEN CREDITO SAN JUDAS LIMITADA	AV. PEDRO DE HEREDIA 33-14	6.624.497	ELKIN ALFONSO HENAO GIL
33	INTERTEK TESTING SERVICES (COLOMBIA) S.A. SUCURSAL	BARRIO MANGA CARRERA 17 # 24-178	6605721	BARROS MORRIS ALFONSO
34	ULLOA BACARES MIGUEL ANGEL.	AV PEDRO DE HEREDIA # 25 35	6692361	
35	MONTACARGAS DE CARTAGENA LTDA (MONTACAR LTDA.)	MANGA KRA 25 A # 24-75	6.608.159	ALVARO MESSIER LOPEZ
36	PINEDA RAMIREZ CESAR AUGUSTO.	TURBACO CL 15 # 28 99	6.637.330	
37	JOYERIA CARIBE S.A.	BOCAGRANDE CL. 5a. # 2-51	6654625	RICARDO ANTONIO DIAZ ALFARO
38	MORAD JATTIN NEMESIO	BOSQUE AVD. CENTRAL No. 52-79	6.694.419	
39	LUIS E. DIAZ BALAM E HIJOS S. EN C.	CALLE ROMAN # 5-22 CENTRO.	6.643.207	LUIS ENRIQUE DIAZ BALAN
40	GOMEZ TURIZO RAFAEL	MTNEZ MARTELO TRV 23 # 19 46	6.625.064	
41	MONROY ARCE JHON JAIRO	AV.P.DE HEREDIA 27A-54	0	
42	DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMESTICOS DE LA COSTA LIMITADA DISEDISELCO CARTAGENA LD	EDF GARCIA #35-29 LA MATUNA.	6644945	GERARDO GOMEZ PRADA.
43	SONOCO DE COLOMBIA LTDA AGENCIA	KM 1 VIA A TURBACO # 2A	6.536.767	ARMANDO ALFONSO PAREDES MOLINA

44	ALBERTO BUSTILLO Y CIA LTDA -FERRETERIA EL CRISOL	DV.PEDRO DE HEREDIA CL.29# 24-18	6.692.012	ALBERTO BUSTILLO SERJE
45	COLEGIO LA ESPERANZA LIMITADA	CTRO CLLE DEL TEJADILLO #38-64	6640233	
46	BARU SHIRMP COMPANY LIMITADA.	VIA ALBORNOZ N. 1-504	6.686.441	CARLOS ARTURO RAMIREZ DIAZ
47	CARLOS JARA & CIA. LTDA.	URB. BELLAVISTA CLL.7A # 56A-64	6.672.149	JARA TORRES CARLOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO / ACTIVIDADES	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes
1. Escogencia de muestra para recolección de información primaria.							
2. Recolección de información primaria general. • Aplicación de entrevistas a empresarios.							
4. Organización de información primaria.							
5. Análisis de información primaria.							
6. Elaboración de informe final.							

PRESUPUESTO GLOBAL DE LA PROPUESTA POR FUENTES DE FINANCIACIÓN

RUBROS	RECURSOS (pesos) CICTE	FCSE	TOTAL
PERSONAL			
Un Investigador Principal (5 h x semana x 9 meses)		3.000.000	3.000.000
Un Coinvestigador (5 h x semana x 9 meses)		3.000.000	3.000.000
Un Auxiliar de Investigación (40 h x semana x 9 meses)	1.500.000	2.500.000	4.000.000
Un Asesor (1 h x semana x 9 meses)	3.600.000		3.600.000
Subtotal	5.100.000	8.500.000	13.600.000
EQUIPOS			
Computadora		1.000.000	1.000.000
Cámara Fotográfica		25.000	25.000
Grabadora Audio		25.000	25.000
Videograbadora		1.000.000	1.000.000
Subtotal	0	2.050.000	2.050.000
MATERIAL E INSUMOS			
Seis cassettes VHS	30.000		30.000
Diez audiocassettes	25.000		25.000
Dos cassettes DVC	60.000		60.000
Utiles de oficina	500.000		500.000
Subtotal	615.000	0	615.000
VIAJES			
Ocho viajes técnicos	2.600.000	1.000.000	3.600.000
Subtotal	2.600.000	1.000.000	3.600.000
BIBIOGRAFIA			
Libros	500.000	500.000	1.000.000
Subtotal	500.000	500.000	1.000.000
SERVICIOS TECNICOS			
Publicaciones	2.000.000		2.000.000
Producción de un vídeo	3.000.000		3.000.000
Eventos: Seminarios de divulgación de resultados	500.000		500.000
Subtotal	5.500.000	0	5.500.000
OTROS GASTOS			
Transportes local y comunicaciones	200.000		200.000
Subtotal	200.000	0	200.000
TOTAL	15.515.000	12.050.000	26.565.000