

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Caracterización de las prácticas de GTH en las PyMes de la provincia Guanentá

Jorge Luis Parra Diaz

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Director:

Juan Carlos Cadena

Título

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2018

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	9
1.1 Titulo 10	
1.1.1 Definición del problema	10
1.2 Pregunta de investigación	14
1.3 Justificación	14
1.4 Alcance de la investigación	16
1.5 Objetivos.....	17
1.5.1 Objetivo General.....	17
1.5.2 Objetivos Específicos	17
2. Marco referencial	17
2.1 Provincia de Guanentá.....	17
2.2 Pymes (Pequeña y mediana empresa).....	18
2.3 Principales sectores.....	19
2.4 Talento Humano	20
2.5 Selección de personal	21
2.6 Estado del arte.....	24
2.6.1 Antecedentes y Estado del Arte.	24
2.7 Marco conceptual.....	30
2.7.1 Las áreas de gestión humana en las organizaciones colombianas:	30
2.7.2 Las prácticas de gestión humana en las empresas colombianas:	33

2.7.3 Mercado laboral y su relación con la gestión humana.....	36
2.8 Gestión de talento humano de las PyMes	40
2.8.1 Asuntos de gestión humana.	42
2.8.2 Desarrollo de capital humano.	43
2.8.3 Gestión del cambio.	43
2.8.4 Construcción de capital social.	43
2.8.5 Profesionalización de procesos de Gestión Humana.	44
2.9 Marco legal	44
3. Metodología	46
3.1 Enfoque y tipo de investigación	46
3.2 Población y muestra.....	46
3.3 Técnicas de recolección de información.....	47
3.3.1 Conforme a la naturaleza de los datos	47
3.3.2 Procesamiento de los datos.	47
3.3.3 Actividades de elaboración del proyecto.	47
3.4 Revisión y clasificación de PyMes adscritas al núcleo provincial de Guanentá	48
3.5 Situación actual en el área de GTH	50
3.5.1 Inversiones Importantes de las Pymes.	51
3.5.2 Actualidad Económica: Nuevas Pymes Santander.	51
3.6 Gestión de talento humano de las PyMes	54
3.6.1 Asuntos de Gestión Humana.....	55
3.6.2 Desarrollo de Capital Humano.	56
3.6.3 Gestion de cambio.	56

3.6.4 Construcción de capital social.	56
3.6.5 Profesionalización de procesos de Gestión Humana.	57
3.7 Instrumento de medición	57
4. Análisis de resultados	57
5. Conclusiones	80
6. Recomendaciones	82
Referencias.....	84
Apéndices.....	86

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Tipos de empresa, según ley 590 del 2000.</i>	19
Tabla 2. <i>Naturaleza de Datos</i>	47

Tabla de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Mapa provincia de Guanentá.	18
<i>Figura 2.</i> Participación de empresas por sectores en Santander.....	53
<i>Figura 3.</i> Sector productivo provincia de Guanentá.....	58
<i>Figura 4.</i> Número de empleados por sector productivo en la provincia de Guanentá.	59
<i>Figura 5.</i> Tipo jurídico de sectores productivos.....	60
<i>Figura 6.</i> Nivel organizacional de los sectores productivos.....	61
<i>Figura 7.</i> Asociaciones relaciones con el área de talento humano.	62
<i>Figura 8.</i> Entorno ocupación por empleado.	63
<i>Figura 9.</i> Indicadores de talento humano.	64
<i>Figura 10.</i> Cargos del área de gestión de talento humano.....	66
<i>Figura 11.</i> Funciones que ejecuta el área de gestión de talento humano.	68
<i>Figura 12.</i> Convenio para capacitación en el área de talento humano.	69
<i>Figura 13.</i> Oferta educativa en la ciudad sede de empresa.	70
<i>Figura 14.</i> Proyección organizacional en el área de talento humano.	72
<i>Figura 15.</i> Gestión de cambio en el área de talento humano.....	74
<i>Figura 16.</i> Infraestructura Organizacional en el área de talento humano.....	75
<i>Figura 17.</i> Liderazgo de las personas a cargo del área de talento humano.	77
<i>Figura 18.</i> Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social por parte del área de talento humano.....	79

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Identificación de empresas en la Provincia de Guanentá.	86
Apéndice B. Revisión Y Clasificación De Pymes Adscritas Al Núcleo Provincial De Guanentá.	96
Apéndice C. Encuesta realizada en la provincia de Guanentá.	101

Introducción

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

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

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

Este panorama las lleva a convertirse en actores fundamentales en el contexto económico nacional por la generación de empleo, mejor distribución del ingreso, su participación en el conjunto de la industria manufacturera y de servicios, por la flexibilidad laboral y capacidad de adaptación y aprendizaje, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento.

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

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

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

1.1 Título

Caracterización de las prácticas de GTH en las pymes de la provincia Guanentá

1.1.1 Definición del problema

1.1.1.1 Descripción del problema. Ante el impacto de la globalización de la economía, de la liberación de los mercados, de la innovación tecnológica y la productividad, se apunta cada vez más a la inversión en el Talento Humano como respuesta al desafío de la competitividad a que están sometidos los países, las empresas y los propios individuos.

Esta exigencia ha llevado a que las estrategias de gestión humana deban estar alineadas con la estrategia general de la empresa, para encaminar todos los esfuerzos al cumplimiento de los

objetivos organizacionales; esto se debe traducir en el sentido que, antes que preocuparse como lo hacían las empresas sometidas al enfoque clásico de la administración, es decir por el “número de horas instrucción” y estadísticas en materia de capacitación, hoy se requiere que los servicios de desarrollo de personal se encaminen hacia el establecimiento de procesos de sensibilización del personal de la empresa con respecto de sus objetivos prioritarios, para lograr una mejor afiliación y sentido de pertenencia de los colaboradores con su trabajo.

Por lo anterior, la importancia del talento humano dentro de las organizaciones, es de suma relevancia el análisis del contexto en cuanto a la gestión real que realizan las pequeñas y medianas empresas, en cada una de las áreas que la Gestión del Talento Humano, como componente estructural del crecimiento integral de las organizaciones. De acuerdo a Rodríguez (2003) Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala. Las Pymes (pequeña y mediana empresa), conjuntamente con las microempresas, representan al menos el 90 por ciento del parque empresarial nacional y generan el 73 por ciento del empleo y el 53 por ciento de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios, contribuyendo en gran medida al crecimiento económico y el desarrollo regional.

En consecuencia, las prácticas que en este amplio grupo de empresas se desarrollen influirán de manera directa en el avance de los territorios. Así mismo en el departamento de Santander el comportamiento en la creación y sostenibilidad de las Pymes es similar, de acuerdo a una publicación de la cámara de comercio de Bucaramanga Nuevas Empresas Pymes Y Grandes Santander 2015, el año anterior se constituyeron en la “Cámara de Comercio de Bucaramanga 73 compañías clasificadas en el rango de la pyme y gran empresa (...), se generaron inversiones importantes en Santander concentradas principalmente en el área metropolitana de Bucaramanga.

También es necesario resaltar que, 7 compañías de las 73, se ubicaron en municipios como Villanueva, Barichara, Charalà, Oiba, San Gil y Zapatoca.” (Horacio Caceres Tristancho, 2015).

Partiendo de lo anterior, el problema radica en la carencia de un área de gestión humana en la mayoría de las pymes, a nivel general de Colombia y en este caso estudio de la provincia de Guanentá del departamento de Santander, lo que restringe la generación de competencias dinámicas asociadas con el personal y con el estilo más apropiado para dirigir a las personas, como las prácticas de alto rendimiento en selección, formación y carrera, compensación y sistemas de comunicación, lejos de conseguir una adecuada gestión del conocimiento que les permita construir una estrategia competitiva sostenible a largo plazo, fundamentada en el potencial de su gente.

Frente al factor de competitividad interna se puede afirmar que existe un potencial en el talento humano que hace parte de las empresas pero que desafortunadamente no es aprovechado en su totalidad, debido a que las empresas no tienen en cuenta los modelos de evaluación por competencias los que permiten identificar y evaluar las capacidades, dones, talentos y destrezas de las personas. De otra parte, al reducir inversiones al momento de realizar innovaciones en procesos y en tecnología (no siempre sistematizadas y por lo tanto con pérdida de la oportunidad de lograr aprendizaje organizacional), no se están creando ventajas sostenibles a largo plazo, limitando así la labor de gestión de talento humano en cuanto a políticas de direccionamiento y planes que motiven la productividad de la organización, es así como Las prácticas de gestión humana tendientes a mejorar las competencias técnicas de la empresa tampoco pueden considerarse como de alto rendimiento.

Analizando entonces esta información, observamos, una evidencia de va como el crecimiento en la gestación de nuevas Pymes se expande a otros municipios del departamento que integran las cifras relacionadas en la ilustración estadística del departamento.

Para este proyecto de investigación se ha decidido delimitar el proceso de estudio en la Provincia Guanentá, que se encuentra ubicada al sur oriente del departamento de Santander sobre la Cordillera Oriental, limita por el norte con la Provincia de Soto, por el occidente con la Provincia Comunera, por el sur con Boyacá y la Provincia Comunera y por el occidente con la Provincia de García Rovira y el Departamento de Boyacá. Tiene una extensión total aproximada de 3.800 km² (380.000 ha) y está conformada por 18 municipios entre los cuales están: San Gil (Capital de Provincia), Aratoca, Barichara, Cabrera, Cepita, Coromoro, Curití, Charalá, Encino, Jordán Sube, Mogotes, Ocamonte, Onzaga, Páramo, Pinchote, San Joaquín, Valle de San José, Villanueva. Posee un área de 383.276 Has ó 3.832,76 Km², su capital es el municipio de San Gil, el cual dista 96 km. de la capital del departamento de Santander, Bucaramanga, de acuerdo al portal Plan Prospectivo Provincia de Guanentá – 2025, elaborado por la Fundación universitaria de San Gil- Unisangil en la descripción física de la provincia.

Así mismo acerca de la descripción económica y empresarial realizada por la universidad del Rosario con el apoyo de la cámara de comercio de Bucaramanga en su apartado b. Visión, Ejes Estratégicos y Agenda De Proyectos Para Guanentá. Reza: “A continuación se presentan los principales resultados del proceso de construcción de la visión para la Provincia de Guanentá, así como del ejercicio de identificación de proyectos, a la luz de los ejes estratégicos seleccionados para la provincia: La visión competitiva para la provincia de Guanentá acordada con los actores de la región es la siguiente: En el año 2025, la provincia de Guanentá se consolidará como el segundo destino turístico del interior de Colombia, gracias a la alta formación del talento humano, la articulación lograda entre los actores de desarrollo, una infraestructura física y logística adecuada, con una agroindustria innovadora articulada al turismo donde se respeta la identidad cultural y patrimonial. Esta región se caracteriza por el desarrollo sustentable y altos niveles de

calidad de vida.” Contenido en el proyecto Planes de competitividad en tres (3) provincias de Santander: Vélez, Comunera y Guanentá realizado en el año 2012. Para tal proyección es importante la identificación de factores que favorecerían tales acciones, en este caso las prácticas que al interior de la provincia se realizan para formación del talento humano que apoyen tal desarrollo regional.

Mencionando el caso del Municipio de San Gil como capital de la provincia Guanentá, y declarada en 2014 como capital turística de Santander, virtudes que le han permitido el crecimiento y reconocimiento a nivel regional de acuerdo al portal El Economista, consultada, actualmente San Gil, cuenta con un número de 75 Pymes.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo han contribuido las prácticas de gestión humana en las pymes de la provincia de Guanentá, con el fin de fortalecer los procesos y programas para incrementar la productividad y a su vez con la oportunidad social, convivencia y efectividad de las empresas?

1.3 Justificación

En el extenso campo de la Gestión Gerencial es posible evidenciar la función estratégica que cumplen los colaboradores como motor de crecimiento e innovación dentro de la organización; Así mismo como el concepto del Gestión humana se ha venido trasformando a través de las exigencias del mercado y la competitividad dentro de la globalización creciente, convirtiendo la visión del trabajador como un talento valioso y aportante al crecimiento integral de las organizaciones, y no como un elemento operativo de la compañía así y según Chiavenato (2008) son quienes deben “cumplir con los objetivos misionales de la empresa, pero a su vez, deben

satisfacer sus necesidades individuales para sobrevivir dentro de la organización” así mismo autores como Castells (2001), Druker (1999), Kaplan y Norton (2000), Tissen (1990) y Tofler (1990), aseguran que la información y el conocimiento que residen en gran medida en el recurso humano de la organización, son una fuente primordial para lograr mayores niveles de productividad, competitividad e innovación, que contribuyen al desarrollo económico y a la creación de valor.”, por lo anterior se pone en evidencia la necesidad de transformar el enfoque, y encausar las acciones realizadas por los departamentos de Gestión de talento humano, limitadas en la mayoría de casos a trámites administrativos y seguimiento de obligaciones para transformarla en un área estratégica con liderazgo, posicionada en la organización como eje fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la compañía y medio para el alcance de propósitos personales y percepción de bienestar integral del talento humano.

Así mismo tomando como referencia la proyección departamental al 2019 de acuerdo al plan de desarrollo de Santander “Santander nos une” en su apartado Desarrollo Regional – Situación esperada al 2019 se manifiesta: A 2019 Santander será líder a nivel nacional en buenas prácticas y cooperación descentralizada para el Desarrollo Regional, se habrán visibilizado y potencializado las buenas prácticas en la gestión del territorio a través del impulso de la cooperación descentralizada y la adopción de políticas e iniciativas exitosas y replicables. A partir de esta apuesta los municipios estarán más abiertos al mundo y al desarrollo regional.

Aplica lo anterior para cualquier tipo de organización, en este trabajo investigativo aplica para las pequeñas y medianas empresas de la provincia Guanentá para conocer cómo está la situación real en el contexto local, de acuerdo a unas condiciones económicas, culturales y tecnológicos particulares, a partir de una investigación descriptiva con la población seleccionada. Por lo que con el presente proyecto de investigación se pretende Favorecer el conocimiento de la situación

actual en el área de talento humano en las pymes de la Provincia Guanentá, como insumo para la generación de propuestas integrales que potencialicen el recurso humano como factor determinante en el desarrollo regional, aportando dinamismo y competitividad. Junto a lo anterior el trabajo mencionado Permitirá la identificación de casos exitosos de GTH, que podrán ser referentes para otras pymes que deseen adoptarlas. Además, permitirá que, con una mejor cualificación, el colaborador pueda acceder a una mejor calidad de vida junto con su familia, así como mejorará la calidad de productos y servicios.

1.4 Alcance de la investigación

La investigación que se va realizar en este trabajo es parte de un proyecto raíz para el análisis de las prácticas de las Pymes en Santander. Este proyecto generara un diagnostico significativo para el departamento de Santander y en especial para la provincia de Guanentá.

El tener un diagnóstico y una caracterización de las prácticas que se llevan a cabo, se podrá analizar el talento humano que entran a trabajar en las pequeñas y mediana empresas, en Santander. Se realizará un estudio por medio de encuestas por las empresas que están en la provincia de Guanentá, para poder realizar un estudio estadístico con la finalidad de generar un documento, que, a partir de los resultados, permita la generación de soluciones integrales para la optimización en la gestión de los recursos humanos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Identificar las prácticas actuales de GTH en las pymes de la provincia Guanentá que potencialicen el crecimiento y contribuyan en la reestructuración organizacional y el desarrollo de la región.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Revisión y clasificación de las diferentes fuentes de información para conocer el número y situación económica de las pymes adscritas al núcleo provincial.
2. Generar conocimiento de la situación actual en el área de GTH.
3. Producir un documento de caracterización de las prácticas de GTH que sirva como insumo para la generación de soluciones integrales que potencialicen el recurso humano.

2. Marco referencial

2.1 Provincia de Guanentá

Guanentá es una de las provincias del departamento de Santander, integrante del mismo desde 1886, cuando los antiguos estados soberanos fueron convertidos en departamentos y sus divisiones internas, denominadas provincias. La Provincia de Guanentá está situada al sur-oriente del departamento, siendo su capital el municipio de San Gil, fundado el 17 de marzo de 1689. En la economía destacan las artesanías de diversos materiales, como madera, fique, cobre, arcilla, yeso y cerámica; esta provincia es además el epicentro de las actividades extremas y deportes de

aventura, puesto que por ella recorre el Cañón del Chica mocha y se ubica el santuario de fauna y flora Guanentá Alto Río Fonce.

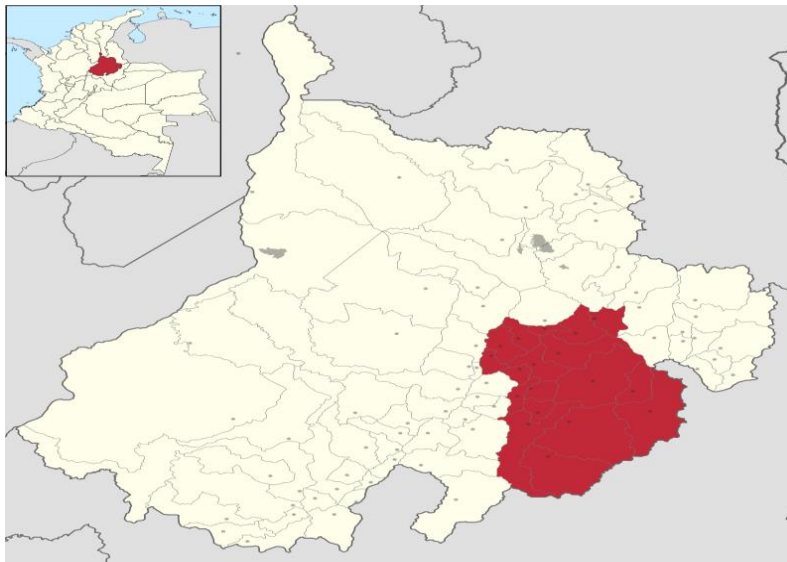


Figura 1. Mapa provincia de Guanentá.

Los municipios que conforman esta provincia son: Aratoca, Barichara, Cabrera, Cepita, Coromoto, Curití, Charalá, Encino, Jordán, Mogotes, Ocamonte, Onzaga, Páramo, Pinchote, San Gil, San Joaquín, Valle de San José, Villanueva.

2.2 Pymes (Pequeña y mediana empresa)

En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV (Salario mínimo mensual legal vigente). Como lo explica la tabla 1.

Tabla 1. *Tipos de empresa, según ley 590 del 2000.*

Tipo de empresa	Empleados	Activos totales (SMLMV)
Microempresa	1-10	menos de 501
Pequeña empresa	11-50	501-5.000
Mediana empresa	51-200	5001-30.000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30.000

2.3 Principales sectores

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

Representan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción; permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes; gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más sencillo cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto); los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio; el mayor nivel de conocimiento específico y know how, que se da gracias a la cercanía de los integrantes con el día a día de la empresa, puede convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia; el tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos; presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que en sus propias

raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

2.4 Talento Humano

Hoy en día el talento humano ha cobrado un elevado nivel de importancia y reconocimiento dentro de las organizaciones. Aquellos clásicos, donde el ser humano era considerado como un insumo más de la empresa, ya ha sido abolido, ya que las personas han pasado a ser uno de los factores productivos o insumos, a ser eje fundamental para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, tomando como papel de colaborador y no de obrero.

Para las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, se empezara por tener en cuenta el talento humano como una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto, que se debe considerar de vital importancia, “pues si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchara o de lo contrario, se detendrá.” (Cerna, 2006)

Gestión: este concepto hace referencia a la acción de gestionar o de administrar, lo cual implica, que el directivo posea una cantidad de elementos, conocimientos, entre otros aspectos, resaltando uno de los principales, el saber liderar; de tal manera que todas las actividades realizadas dentro de dicho gestionamiento, garanticen el logro del objetivo planeado, obteniendo beneficios no solo a nivel personal, profesional sino también a nivel social y económico.

Talento humano: según la real academia española de la lengua, el talento humano define como aquellas características que tiene un ser racional que lo hace apto para determinada ocupación. Por lo tanto, “la definición de talento humano se entiende como la capacidad que tiene una persona para entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada

ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de la persona talentosa, donde se conjugan competencias, experiencias, motivaciones intereses, vocaciones, aptitudes, potenciales, salud, etc.

2.5 Selección de personal

Un factor fundamental para poder desarrollar una buena GRH es realizar una buena selección de personal para poder incorporar y formar una plantilla profesional y capaz de competir con empresas con más empleados. Nos centraremos en este elemento al ser uno de los más genéricos y adaptables a cualquier pyme sea cual sea su actividad laboral.

Es habitual en las grandes empresas contar con un equipo de profesionales formados que realicen (se encarguen) exclusivamente de la selección de personal. Normalmente poseen una formación en psicología del trabajo o de las organizaciones centrada específicamente en la selección de personal y suelen organizarse y configurar un área dentro del departamento de recursos humanos. Este equipo está diseñado para realizar todas o la mayoría de procesos de selección de la organización a partir de un perfil recibido y definición del puesto de trabajo a cubrir. Esto presenta una gran desventaja frente las pymes, donde en muchas ocasiones el directivo suele ser el único integrante del departamento de recursos humanos, y tal vez sin ningún conocimiento en la GRH.

La selección de personal se define como el proceso de reclutamiento, identificación de las personas más aptas y capaces y la final elección del candidato más adecuado para el puesto de trabajo concreto. Para ello, se deben tener en cuenta numerosos factores, entre los cuales predominan la adecuación de la persona con el puesto y las aptitudes que pueda desarrollar en este. El objetivo de la selección de personal es poder discriminar los candidatos válidos de los no válidos

y a las personas más cualificadas y adecuadas para cubrir y desempeñar las funciones de un puesto de trabajo para producir un desarrollo profesional y personal del nuevo integrante y una mejora en los resultados de la empresa (Noya, Díez & Bozal 2001).

Para llevar a cabo una buena selección de personal primero la empresa debe llevar a cabo una buena fase de reclutamiento; es decir, debe atraer un número óptimo de candidatos potenciales que cumplan los requisitos de un determinado puesto de trabajo para su posterior valoración.

Una desventaja que presentan las pymes frente a las grandes empresas es la dificultad que afrontan a la hora de atraer a candidatos cualificados. El ser una empresa pequeña condiciona a los directivos para ofrecer ofertas deseables, como incentivos salariales, posibilidad de desarrollo profesional, etc. Que atraigan a personas cualificadas en un número significativo. Sin embargo, hay numerosas fuentes de reclutamiento que facilitan a las pymes encontrar personal cualificado para cubrir sus vacantes (Bañón, 2008).

Quizás, la más conocida son las bolsas de empleo online; son páginas web que facilitan el contacto entre empresas que publican vacantes de puestos y personas en búsqueda de empleo. Además, existen bolsas de empleo específicas para sectores y perfiles concretos, como, por ejemplo, páginas web dedicadas a las ofertas en el sector de la hostelería, informática, etc.

Existirían también muchas otras fuentes de reclutamiento, como la utilización de los propios empleados para su promoción o difusión a conocidos, servirse de antiguos empleados, colegios profesionales, sindicatos, etc. que también puede facilitar al directivo captar a las personas más útiles y adecuadas para la empresa.

Una vez hemos conseguido obtener un número elevado de candidaturas y ya contamos con todos los currículums de las personas interesadas en participar en el proceso de selección, debemos realizar el análisis del currículum, la carta de presentación y las killer questions (si se han

introducido este tipo de preguntas en las publicaciones realizadas sobre la oferta). Se analiza el perfil de la persona para intentar vislumbrar características o factores excluyentes que produjesen su descarte en futuras fases.

Cuando hayamos reducido la lista de candidatos a un número que consideremos apropiado, debemos obtener la máxima información posible con el fin de discriminar de entre todos los aspirantes que queden a la persona que mejor se ajuste al puesto y la que finalmente será contratada.

Existe un gran abanico de técnicas utilizadas para realizar la selección con el objetivo de obtener la mayor información posible. Algunos de estos instrumentos son los test de habilidades (cognitivas y psicomotoras), las simulaciones, los cuestionarios de ingresos, las referencias, las hojas de solicitud o cuestionarios de ingreso, etc. Sin embargo, la técnica más utilizada seguramente debido a la cantidad de información que permite obtener y al bajo coste económico que supone (Salgado & Moscoso, 2008), y en la que nos vamos a centrar en el presente trabajo es la entrevista. La entrevista laboral se define como una conversación o diálogo preparado y estructurado que tiene como finalidad la elección o el descarte de candidatos (Alles, 2005).

La gran ventaja que presenta la entrevista como técnica de selección es la facilidad de uso y la gran captación de información que permite. El directivo de la empresa debe formarse en las entrevistas de selección y en la comunicación no verbal para poder utilizar la entrevista como elemento principal a la hora de detectar a los candidatos que mejor se ajusten al perfil y al puesto que desea cubrir.

La entrevista también es una de las técnicas con más posibilidades de aplicación; puede ser utilizada para llevar a cabo un proceso de selección para cualquier perfil o puesto de trabajo; desde

un puesto base hasta un alto directivo y sirviendo para los puestos de cualquier actividad empresarial.

2.6 Estado del arte

2.6.1 Antecedentes y Estado del Arte. El recurso humano ha sido considerado a través del tiempo en las organizaciones como el recurso más importante, y los enfoques administrativos han evolucionado de ser administradores de un recurso que hay que optimizar a un enfoque de gestión que adecuadamente aplicado optimiza la utilización de todos los recursos de la empresa, es decir el talento humano es el catalizador que permite el logro de los objetivos empresariales logrando la optimización de los recursos financieros, técnicos y materiales.

Esta importancia del talento humano y los nuevos enfoques en su gestión han originado gran variedad de estudios que nos sirven de referencia para la investigación propuesta de caracterización de las prácticas de gestión de talento humano en la provincia Guanentá.

A continuación, se relacionan estudios realizados en universidades colombianas por estudiantes de pregrado y posgrado y docentes investigadores, los cuales son pertinentes con el objetivo del proyecto.

Título: Propuesta de un modelo de gestión para el área de talento humano de la corporación autónoma regional de la cuenca de los ríos negros Nare CORNARE

Autor: Luz Marina naranjo Duque

Lugar y editorial: Tesis, 2009, Universidad Santo Tomas Medellín Colombia

Descripción: El pago de un trabajo por funciones a un trabajo por procesos requiere un gran compromiso de los funcionarios y los directivos, se trata entonces de focalizar todo el quehacer

hacia el cliente y el usuario, quienes al final son la fuente de mejoramiento de los procesos. Un aspecto básico a enfrentar es el equilibrio en las cargas de trabajo según los ajustes hechos en el diseño de roles y fomento a la cultura de los indicadores como soporte para el manejo de la carrera administrativa y el cumplimiento de la institución.

Título: Modelo de gestión del talento humano en el centro Multimodal de Servicios Monte de Galilea

Autor: Liliana Benavides Alfonso, Lizbeth Kure Valdez

Lugar y editorial: Tesis (Psicólogo) -- Universidad Santo Tomás. Bogotá

Fecha de publicación: 2006

Descripción: Este trabajo de grado consistió en diseñar e implantar modelo de gestión de talento humano en el centro multimodal Monte de Galilea, que funciona como proyección social de la universidad Santo Tomas Bogotá. Para llevar a cabo esta investigación se utilizó la perspectiva holística, en la que los enfoques cuantitativos y cualitativos se consideran como maneras complementarias de percibir la misma realidad. Además, se utilizó una investigación proyectiva. Implantando este modelo se efectuó el direccionamiento estratégico que permitió tener claridad respecto a la labor, procesos organizacionales e intereses del centro, fortaleciendo su labor administrativa, la calidad de vida y los servicios que presta a los clientes.

Título: Gestión del talento humano: Un estado actual en estudio exploratorio de las pequeñas organizaciones del sector de confección en Bucaramanga.

Autor: Edwin Andrés Hernández Álvarez autor

Descripción: La implementación de la gestión del talento humano fortalece el accionar productivo empresarial y mejora la imagen corporativa ante los grupos de interés Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo de la investigación es dilucidar el uso de la gestión del talento

humano en una muestra de 30 pequeñas empresas en Bucaramanga. De los resultados de la investigación se destaca que el 45% de las organizaciones objeto de estudio del sector confección ejerce liderazgo en el cumplimiento de objetivos y metas de gestión administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio. De igual forma, el estudio muestra el bajo cumplimiento, creación de políticas de selección del personal en forma adecuada y técnica, desarrollo de competencias laborales e innovación de cargos y procesos.

Título: ¿Por qué el talento humano es importante en la innovación empresarial y el desarrollo de sociedades competitivas?

Autor: Yenny Celina Acosta Chingate

Publicador: Universidad Santo Tomás Facultad de Administración de Empresas 2015

Descripción: El talento humano de las empresas a largo del tiempo ha tomado gran importancia, hasta el punto de ser considerado como el activo más importante de las organizaciones, hoy en día el talento humano es la base que tienen las empresas para gestionar y liderar proyectos o propuestas que fomenten innovación y que adicional aporten competitividad a las empresas, con el fin de sostenerse en el tiempo y ser reconocidas en el mercado, en el contexto de una economía que no da espera y en la cual si no te adaptas no sobrevives. Por tal motivo se hace indispensable que todas las organizaciones implementen programas de gestión del talento humano con el fin de aprovechar al máximo las capacidades, habilidades y conocimientos que tienen los miembros de la empresa.

Título: Fortalecimiento al proceso de gestión del talento humano de la empresa supermercados la canasta a través de la estandarización y mejora de sus procedimientos misionales

Lugar y editorial: tesis, Universidad Santo Tomás. Facultad Ingeniería Industrial.

Fecha de publicación: 2015

Autor: Stefany Lizeth Redondo Cuello, César Orlando Gómez Espinosa director

Descripción: Los procedimientos misionales del proceso de Gestión de Talento Humano son fuente de información básica para la ejecución de las actividades de planeación del personal en una empresa, con estos se hace eficaz el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y análisis y descripción de cargos o profesiogramas. Supermercados La Canasta empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo presentó la necesidad de diseñar estos procedimientos con el fin de poder estandarizar las funciones de sus trabajadores de una forma sistemática, uniforme y confiable haciendo así que el rendimiento de la empresa se vea reflejado en la productividad y cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Estos procedimientos son el resultado de un diagnóstico previo basado en el estudio de carácter descriptivo y de la investigación realizada a los trabajadores y situación de la empresa utilizando la encuesta, entrevista y observación directa como técnicas e instrumentos de recolección de datos para así mediante la planificación, ejecución, revisión y mejora continua de estos procesos cumplir el objetivo general de este proyecto.

Título: Prácticas de Gestión Humana para aumentar la productividad, en el área de operaciones industriales del sector Metalmecánico caso: Talleres Unidos Barrancabermeja

Autor: Lorena Cruz Gutiérrez Medina, Lady Carolina Monsalve Castro

Descripción: La gestión humana genera diferencia comparativa en el desarrollo misional de cada compañía. Su acertada actuación mediante prácticas permite el desarrollo productivo de la empresa. Es por ello que desde este trabajo se contribuye a la identificación de los factores humanos que inciden en la productividad laboral del área de operaciones industriales de la empresa Talleres Unidos en Barrancabermeja, Santander; se realizó un análisis situacional donde se determina que los procesos de Retiro /Desvinculación y Desarrollo de Personal son las que han

recibido una valoración baja, sin embargo la empresa presenta una gestión aceptable del talento humano con una ponderación de 3,57 en una escala de 1 a 5.

Lugar y editorial: Tesis. Universidad Santo Tomás. Facultad de Economía y Administración de Empresas, 2014

Título: Caracterización de las prácticas de talento humano en empresas del valle del Cauca

Autor: Beatriz Eugenia Agudelo Orrego, Universidad Autónoma de Occidente 2015

Descripción: El estudio utiliza la investigación descriptiva, aplicando tanto el método cualitativo, para obtener información sobre la situación de las empresas objeto de estudio como el método cuantitativo, para identificar el nivel de las prácticas de gestión del talento humano en dichas empresas. Posteriormente se muestran los resultados que dan cuenta de la forma como se llevan a cabo los procesos básicos del área de talento humano como son la incorporación, el desarrollo y la compensación en las 25 empresas participantes de la investigación.

Título: Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas.

Autor: Gregorio Calderón Hernández, REVISTA Universidad EAFIT

Vol. 42. No. 142. 2006. pp. 26-45

Descripción: El objetivo del estudio se centró en determinar las características y Comprender el sentido que para los directivos empresariales tienen las prácticas seleccionadas; no se propuso explicarlas ni tampoco Evaluarlas. El trabajo se abordó de forma transversal (situación en un momento dado) y se consideró sólo la perspectiva de los directivos.

Título: Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos

Autor: Olga Lucía Jaramillo Naranjo, Universidad de Caldas.2005. Pensamiento y gestión, N° 18 ISSN 1657-6276.

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

Título: Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas.

Autor: CENES ISSN 0120-3053 Volumen 31 - N°. 54 Segundo Semestre 2012

Págs. 193-226

Descripción: Este artículo presenta la revisión bibliográfica acerca de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas de varios países. Se basa en la creciente importancia que el recurso humano tiene para el crecimiento económico de los países y su función como elemento crucial en el éxito de las empresas, pues permite crear ventajas competitivas difícilmente copiables.

Título: La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación

Autor: Revista Estudios Gerenciales, Vol. 23 No. 103 Abr-Jun 2007, Gregorio Calderón Hernández.

Descripción: El presente estudio de revisión aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos,

y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Título: Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras.

Autor: Revista escuela de administración de negocios no. 47 enero - abril de 2003 págs. 46 - 65

Descripción: En este artículo se revisan algunos planteamientos que profundizan sobre gestión humana y cultura organizacional de manera integral y que sirven de guía básica teórica para el diseño de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes.

2.7 Marco conceptual

2.7.1 Las áreas de gestión humana en las organizaciones colombianas: Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darles un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por

diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999).

En los años setenta y ochenta el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones que asumió el país, permitió a las empresas colombianas concentrarse en el mercado interno protegido, lo cual fortaleció una estructura industrial oligopólica, con poca preocupación por la productividad de los factores (la productividad total de factores durante el período 1983 - 1990 sólo creció al 0.24% anual), en la que los costes eran frecuentemente trasladados al consumidor (Malaver, 1998).

Coincide el período, sobre todo en los ochenta, con la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente japoneses; en consecuencia se da prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de "desarrollo organizacional", que incidieron para el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Recursos Humanos (en algunos casos de Desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país (Dávila, 2001).

El modelo aperturista de la década de los noventa tuvo amplia incidencia (positiva en algunos casos, negativa en otros) sobre la gestión humana como quedó planteado en el numeral anterior; quizás uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera,

de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros (Dinero, 2002).

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la

infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

2.7.2 Las prácticas de gestión humana en las empresas colombianas: Son relativamente escasas las investigaciones sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, sin embargo, se tratará de hacer una caracterización general de las principales como: selección, formación, planes de carrera, remuneración y evaluación del desempeño.

Antes de realizar este análisis discriminado es pertinente anotar que sendos estudios han mostrado que mientras en las medianas empresas hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial (Calderón et al., 2004) esta relación si existe en las empresas grandes (Calderón, 2006b).

En la muestra estudiada no se encontró evidencia empírica de que exista relación de dependencia entre el estilo estratégico general de las medianas empresas y las prácticas de recursos humanos seleccionadas, esto puede ser un indicativo de la falta de alineación entre la estrategia de gestión humana y la estrategia del negocio, es decir, no parece existir coherencia entre dichas estrategias; de otra parte al interior de las prácticas de recursos humanos sólo se encontró que existe asociación entre el estilo estratégico empleado en selección con el estilo estratégico utilizado en capacitación, mas no se pudieron comprobar relaciones de dependencia entre selección, remuneración, selección, evaluación, capacitación, remuneración, capacitación, evaluación, ni entre remuneración, evaluación; es decir, no parece existir congruencia interna entre las prácticas de recursos humanos. (Calderón et al., 2004, p.23)

2.7.2.1 Selección. Los procesos de modernización de las empresas implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores en lo relacionado con escolaridad y calificación, pues la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años ochenta hizo enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las "buenas costumbres", el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical (López, 1999); el incremento de la cobertura de la educación en los ochenta llevó a que las empresas pudieran reclutar personas con mayor nivel académico, pero es en los noventa, con el nuevo modelo tecno económico, que reconoce el valor del conocimiento como fuente de valor agregado, que las empresas se sienten en la necesidad de cambiar la manera de seleccionar sus trabajadores.

Por otra parte, como se menciona en el acápite de mercado laboral, existe un desempleo estructural que ocasiona un desfase entre las condiciones que pide la empresa y las que tienen los candidatos. En la actualidad "el problema central no es encontrar suficientes candidatos, ni incluso su retención después de contratados, sino encontrar las personas que tengan el talento clave para realizar su trabajo" (Calderón, 2003).

Tanto las empresas grandes (Aon Consulting, 2002) como las pymes (Calderón, 2006d) fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados; en estas últimas predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, recurriendo poco a pruebas técnicas o sicotécnicas para la selección, de manera que, a pesar de los cambios, siguen prevaleciendo criterios socioculturales sobre criterios técnicos a la hora de vincular a una persona.

La pequeña empresa valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; valoran de manera significativa la responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender.

Lo anterior no significa que desconozcan los aspectos técnicos, sino que consideran que estos son garantizados por las certificaciones, las recomendaciones y en caso que fallen las anteriores, el período de prueba permitiría corregir el proceso (Calderón y Álvarez, 2006).

2.7.2.2 Formación y capacitación. En un estudio del Conpes (1995) se cuestionó la función de formación y desarrollo pues se encontró que el 41% de las empresas no planificaban la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año. Si bien esto ha mejorado, podría afirmarse que las áreas de recursos humanos y el sistema educativo del país aún están en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial (Malaver, 1998).

Puede afirmarse que existen estadios de desarrollo entre las empresas colombianas, muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, pero la pequeña empresa carece de programas estructurados y la inversión en este aspecto es muy poca (Calderón, 2006b).

Unos y otros tienen un problema importante en esta práctica: carecen de mecanismos para medir los resultados, bien sea de cambios de comportamiento o de efectividad logrados por los programas de formación o entrenamiento y más aún son casi desconocidos indicadores para medir el retorno sobre la inversión en capacitación (Aon Consulting, 2002), esto hace que la actividad sea considerada un costo, lo cual genera poca motivación en quien tiene el poder decisorio en la asignación de recursos para la actividad.

2.7.3 Mercado laboral y su relación con la gestión humana. El desarrollo de recursos humanos al interior de las organizaciones está relacionado con estructuras y relaciones internas de las empresas y las condiciones del denominado mercado laboral. Según Delery y Doty (1996) se han tipificado dos modelos claramente diferenciados; el primero sería apropiado para empresas con estrategias defensivas y se caracteriza por oportunidades internas de carrera, sistemas formales de entrenamiento, valoración basada en el comportamiento, compensación basada en la jerarquía, seguridad en el empleo, participación y trabajos bien definidos.

El sistema basado en el mercado laboral será más apropiado para empresas con estrategias prospectivas y se caracteriza por pocas oportunidades internas de carrera, pocas oportunidades de formación, valoración fundada en resultados, sistemas para compartir ganancias, poca seguridad en el empleo, poca participación y trabajos ampliamente definidos. El supuesto subyacente es que las competencias requeridas por la empresa son fáciles de hallar en el mercado laboral y que resulta más rentable adquirirlas que desarrollarlas internamente.

Esto hace importante caracterizar el mercado laboral colombiano, para conocer las posibilidades y limitaciones que ofrece a las empresas en la gerencia de los recursos humanos, para lo cual se consideran cinco variables: características de la oferta laboral (mano de obra disponible), de la demanda laboral (puestos de trabajo disponibles), los salarios, la productividad laboral y la movilidad laboral; es necesario precisar que no se trata de un análisis exhaustivo de estos factores sino una mirada panorámica que permita ver el impacto sobre la gestión humana al interior de las empresas.

En cuanto a las características de la oferta laboral, es el crecimiento en las tasas de participación laboral lo que genera una sobreoferta y por lo tanto un incremento del desempleo y de la presión sobre las empresas para la generación de nuevos puestos de trabajo. Esto se explica por un

incremento en la población económicamente activa y una presión a la población joven y a la población femenina por ingresos, dada la desaceleración de la economía al final de la década pasada: "por una de cada cinco familias que perdieron ingresos, una persona entró al mercado laboral; por una de cada cuatro familias, un miembro intensificó el número de horas de trabajo semanal en comparación al año anterior" (Lora, 2001).

Esto genera un desempleo estructural con graves consecuencias para la empresa, pues si bien existe mano de obra disponible ésta tiene un menor nivel de formación pues son jóvenes que tuvieron que abandonar sus estudios sin culminarlos o son mujeres que nunca habían trabajado antes (Villar, 2001), en ambos casos se contará con candidatos sin experiencia que o bien carecen de la capacitación para el desempeño o bien no tienen la experiencia demandada por los cargos, y lo más grave aún, es frecuente la confluencia de las dos condiciones: sin formación y sin experiencia.

Otro efecto negativo sobre la gestión humana tiene que ver con los problemas de reclutamiento, pues para cualquier vacante se pueden presentar muchos aspirantes que, aunque no reúnan los requisitos querrán concursar, incrementando los costos de la selección y la complejidad para captar verdaderos talentos.

La demanda laboral o generación de empleo, muestra un deterioro en la oferta de puestos de trabajo en la economía formal, lo cual ha incrementado tanto el subempleo como el empleo informal, el cual es de menor calidad (Ocampo, 2000), situación que no ha podido ser superada a pesar de las reformas laborales recientes que, supuestamente, pretendían mejorar la demanda por trabajo en el país.

La tercera variable analizada es el salario, supuesto regulador de las otras dos: oferta y demanda. Al parecer, los ingresos de los trabajadores colombianos se encuentran directamente relacionados

con el ciclo económico, es decir, aumentan durante épocas de expansión y disminuyen para las de contracción (Gracia, 2002), pero en cualquier caso podría hablarse de inequidad en el ingreso del trabajador en cuanto que durante un período largo "1982-1997 el 23% de los asalariados, en promedio, devengaba menos de un salario mínimo: el 33% de la población ganaba el salario mínimo legal y el 44% de los asalariados ganaba más de 1.5 salarios mínimos" (Gracia, 2002, 20) y no parece que esta situación haya cambiado significativamente.

Por otra parte, las empresas han venido adoptando nuevas formas de remunerar a sus trabajadores. "Siete de cada diez empresas en el país utiliza en la actualidad un término denominado desalarización, que tiene que ver con el pago del salario, pero en diferentes opciones, con el fin de evitar cargas tributarias" (Revista Dinero, 2002)

Un factor estrechamente ligado al de los salarios es la productividad del trabajo, que en los últimos años ha presentado ciclos de repunte y decrecimiento. "El mejor año fue 1990 (3.2% anual), los años de repunte se dieron desde 1993 a 1996, a partir de 1998 las cifras revelan un comportamiento negativo siendo el de mayor valor negativo 1999 (-2.7%)" (Clavijo, 2003).

Si bien en el año 2000 se inició una recuperación en la industria, ésta perdió dinamismo en el 2002, pues las ventas de las cinco mil empresas más grandes del país tan solo aumentaron en un 3.7% real, y se continuó destruyendo valor: por cada 100 pesos vendidos, 72 se dedicaron a cubrir el costo de ventas, 24 para gastos de operación e impuestos y 17 constituyeron costo de capital; en síntesis, se destruyeron 13 pesos (Revista Dinero No. 157). En estas condiciones el esfuerzo gerencial se centra en la reducción de costos fijos en un plazo inmediato y se posponen decisiones de inversión en capital humano y tecnología.

Por último, la variable movilidad que es un reflejo de la rotación de personal en las empresas, según López (1996) los enganches brutos anuales (trabajadores con menos de un año en la empresa

sobre el empleo total) representan entre un 25 y un 30% del empleo generado y entre el 21% y el 27% de esta tasa es explicada por la rotación del personal antiguo, mientras que el enganche neto de personal es marginal (entre dos y cinco puntos de la tasa bruta de enganches).

Para complementar esa información, vale la pena considerar la proporción relativamente alta de colombianos que emigran del país y que según la OIT "esas migraciones hacen que los países pierdan entre el 10% y el 30% de la mano de obra calificada a través del proceso de 'fuga de cerebros', los cuales tienen efectos negativos para el logro de la productividad y el crecimiento económico" (Patrick, 2002).

Otro elemento asociado a la movilidad es el relacionado con la flexibilización de contratación facilitada con las últimas reformas laborales que, además de los contratos de trabajo permiten la subcontratación, la vinculación por servicios temporales, la vinculación por prestación de servicios y las cooperativas o empresas asociativas de trabajo, las cuales "se han visto amenazadas por la atomización y el mal manejo que les han dado algunos empresarios con el propósito de evadir ciertos costos laborales" (Molina, 2002, p.5). En relación con la subcontratación un investigador colombiano afirma:

La observación de las formas de subcontratación a nivel de ramas y empresas muestra que si bien las primeras prácticas de subcontratación se orientaron a reducir el costo laboral, sortear normas laborales supuestamente adversas y variaciones imprevisibles en la demanda, en los últimos años se han introducido otras motivaciones empresariales y realizado cambios o ajustes para generar nuevas y más dinámicas estructuras productivas (Valero, 1999; p.92).

2.8 Gestión de talento humano de las PyMes

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados.

Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige.

La cultura organizacional y la gestión humana están estrechamente ligadas; incluso se ha llegado a afirmar que la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional. La influencia es recíproca, pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y se retengan en el tiempo, y las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influyen mediante la información suministrada y los comportamientos inducidos. Algunos de los mecanismos más expeditos para intervenir en la orientación deseada de la cultura organizacional están relacionados con lo que hace la gerencia de recursos humanos.

Las PyMES analizadas por lo general no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano. No se percibe alineación con el marco estratégico de la empresa. En términos específicos no han formulado una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área.

Las actividades operativas de gestión de recursos humanos se realizan de manera informal. Una caracterización típica de dichas actividades en las empresas estudiadas es la siguiente:

- ✓ El reclutamiento del personal se realiza primordialmente por recomendaciones del personal actual de la organización o de conocidos de los directivos de las empresas.
- ✓ La selección se basa en entrevistas personales, en verificación de referencias y en algunos casos pruebas específicas. No se cuenta por lo general con perfiles de los cargos.
- ✓ La contratación se hace utilizando la asesoría de un asesor externo o de una persona que se encarga del personal de la empresa. Generalmente se utilizan modelos de contrato.
- ✓ La inducción no se tiene planeada y como regla casi generalizada se hace en interacción con el jefe inmediato en el lugar de trabajo. Lo que se hace regularmente es informar a los nuevos empleados de la historia y evolución de la empresa, su organigrama y los reglamentos de trabajo, las funciones del cargo y su relación con otras dependencias de la empresa.
- ✓ Salvo la preparación en el sitio de trabajo para hacerse práctico en una labor específica, la capacitación es una actividad que no se tiene en cuenta.
- ✓ El entrenamiento se realiza rápidamente, por lo regular en un lapso no mayor de tres días, pero no en forma continua.
- ✓ La promoción de los empleados no obedece generalmente a criterios de antigüedad, ni a una evaluación del desempeño.

✓ El manejo laboral se reduce básicamente al trámite de la nómina cada mes o cada quince días. Las liquidaciones del personal se hacen conforme a la ley y se es muy cuidadoso de equivocarse al respecto.

✓ La compensación no se basa en criterios ni en políticas salariales. No existen indicadores para determinar el nivel salarial frente a su industria.

✓ Finalmente, en cuanto a salud ocupacional se intenta cumplir con lo ordenado por la ley.

Otro de los aspectos importantes en la gestión del recurso humano es la denominada cultura organizacional. En este tema la caracterización es la siguiente:

✓ El liderazgo visto en términos de estilos de dirección se da desde la actitud autoritaria hasta la paternalista.

✓ En algunos casos se trata de ejercer la democracia propiciando reuniones personales o de grupo, pero sin ejercer una delegación de liderazgo efectivo, pues finalmente las decisiones que se toman son las que ya había definido el gerente de la empresa.

✓ La participación y compromiso son variables y se presentan situaciones en las tres gamas: alta, media o baja.

2.8.1 Asuntos de gestión humana. Durante muchos años, la gestión humana estuvo anclada en las denominadas *prácticas de administración de personal*, reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación, la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad.

Esto alejó de los niveles estratégicos de la empresa y la convirtió en una oficina administrativa importante, pero no clave para el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, un conjunto

de cambios generados en el contexto empresarial y social están presionando fuertes modificaciones en la concepción de la gestión humana y sus prácticas; algunas de ellas son: el desarrollo del capital humano, la gestión del cambio, la construcción de capital social y una permanente profesionalización de los procesos de recursos humanos.

2.8.2 Desarrollo de capital humano. El capital humano es un componente del capital intelectual conformado por los talentos *saber, saber hacer y querer hacer*, que poseen las personas de una organización; es intrínseco al ser humano y su aplicación en la empresa independiente de todos los elementos de control que se puedan implantar; además, es eminentemente discrecional, y en conjunto permiten hacer las cosas mejor que otras organizaciones, esto es, la hacen más competitiva (Marvel y Lumpkin, 2007; Shrader y Siegel, 2007).

2.8.3 Gestión del cambio. Un factor de éxito de las organizaciones es su capacidad para cambiar de manera apropiada, esto es, no sólo poder responder a las exigencias de nuevas tecnologías o estructuras más livianas, sino tener la posibilidad de replantearse elementos profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente, es decir, se asocia el cambio con transformaciones culturales profundas (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009).

2.8.4 Construcción de capital social. Los procesos de apertura que han vivido los países en los últimos años, las modificaciones en legislación laboral, desajustes en el mercado laboral y decisiones empresariales que desestabilizan en el trabajo han causado una crisis de confianza que afectan el bienestar, el compromiso y la identidad de los empleados con las organizaciones, con

sus efectos en la calidad de vida, pero también en la productividad y el rendimiento. Al menos tres prácticas se relacionan con estos temas: relaciones vida y trabajo, refuerzo del compromiso y responsabilidad social empresarial.

2.8.5 Profesionalización de procesos de Gestión Humana. La teoría de recursos y capacidades, que es una propuesta conceptual reciente, establece que no basta con tener recursos valiosos, escasos y relativamente insustituibles en este caso, capital humano, capital social y capacidad de cambio para lograr la competitividad de las empresas, si no se cuenta con las capacidades organizativas para su gestión. Desde esta perspectiva, las áreas de recursos humanos respaldan el potenciar los recursos (Armstrong, 2006), esto es, llevar a cabo prácticas como la métrica de recursos humanos, el desarrollo del papel estratégico del área, la conformación de centros de servicios compartidos, la gestión de procesos de tercerización y el apoyo a las reestructuraciones empresariales.

2.9 Marco legal

Las leyes presentadas a continuación, son estudiadas con el fin de tener una clara idea de cómo éstas influyen y rigen a las micro, pequeñas y medianas empresas en la Provincia de Guanentá, y en el departamento de Santander. Dichas normas son las siguientes:

- ✓ *Ley 905 del 2004.* Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre la promoción de desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa colombiana, teniendo como objetivo principal estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento y creación de nuevas empresas.

- ✓ *Ley 50 de diciembre de 1990.* Hace parte del derecho laboral colombiano. Nace con el objetivo de introducir reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia.
- ✓ *Documento (Consejo Nacional de Política económica y social) Conpes 3484.* Política nacional para la transformación productiva y la promoción del micro, pequeña y mediana empresa: un esfuerzo público-privado. El documento Conpes 3484 se identifica como la “política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y mediana empresas” este documento establece una serie de estrategias y recomendaciones derivadas del diagnóstico previo como resultado del análisis de la información del censo 2005 del DANE y otras fuentes institucionales que manejan información empresarial para Colombia.
- ✓ *Modificado por el art. 1, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007.*
Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes; c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas. d) Promover una más favorable dotación de factores para las 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.
- ✓ *Decreto 3820 de 2008.* Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.

- ✓ *Decreto 4233 de 2004.* Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.
- ✓ *Decreto 1780 de 2003.* Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes.

3. Metodología

3.1 Enfoque y tipo de investigación

El estudio tiene modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo, apoyado en estadísticas, con una población definida, un contexto en el que se puede analizar la magnitud del fenómeno y el desarrollo que ha tenido este en el transcurso de los años; teniendo como base la búsqueda de la información, apoyada en documentos, estados de arte, revistas, estadísticas municipales, entre otras.

3.2 Población y muestra

Población: Para el desarrollo del proyecto la población será tomada de la base de datos de establecimientos inscritos en la cámara de Comercio de Bucaramanga, Santander, en este caso pymes que corresponden a 135 establecimientos.

Muestra: Debido a que la población es de fácil medición y cuantificación se trabajara con el cien por ciento (100%) de la misma.

3.3 Técnicas de recolección de información

3.3.1 Conforme a la naturaleza de los datos

Tabla 2. *Naturaleza de Datos*

TIPOS DE DATOS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
<u>Primarios</u>	Encuesta	Mediante una serie de preguntas se interrogará a los gerentes y personal administrativo correspondiente a la GTH de las pymes de la provincia de Guanentá con el fin de conocer la situación de la GTH en las pymes.
<u>Secundarios</u>	Análisis de datos.	Ficha bibliográfica

Fuente: Autor

3.3.2 Procesamiento de los datos. El procesamiento de los datos, se realizará a partir de la información obtenida teniendo en cuenta, que la información lograda es de tipo cuantitativo; se tomarán a través de las encuestas, estos se registrarán, se codificarán, para luego ser graficados y finalmente realizar las inferencias.

3.3.3 Actividades de elaboración del proyecto. A partir de la fundamentación conceptual se realizará un análisis minucioso teniendo en cuenta la Gestión de talento humano estipulada y esperada y su aplicación por parte de las pymes.

En la fundamentación diagnóstica: por medio de las encuestas realizadas a la parte gerencial, administrativa y operativa pertenecientes a la provincia de Guanentá se podrá recolectar datos, que serán procesados e interpretados durante el proceso de investigación.

Operacionales: Durante el proceso de investigación, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

Específicas: Realizar visitas a las Pequeñas y Medianas empresas de la provincia de Guanentá, Santander, para realizar las respectivas encuestas y conocer así la situación actual de estas frente a la GTH para PYMES.

Efectuar encuestas al personal de cada una de las PYMES (Pequeñas y Medianas empresas) de la provincia de Guanentá, Santander, para poder corroborar la información.

Verificar la información recolectada y elaborar con base en esta las respectivas recomendaciones.

Generales:

- ✓ Se realizará visitas al lugar de trabajo.
- ✓ Se elaborarán los respectivos ajustes y correcciones.
- ✓ Se ejecutará el documento provisional.
- ✓ Se presentará el documento final.
- ✓ Se hará una sustentación del informe.

3.4 Revisión y clasificación de PyMes adscritas al núcleo provincial de Guanentá

La pequeña y mediana empresa se ha constituido en objeto central de estudio de la teoría administrativa. Las investigaciones se han centrado fundamentalmente en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. En los diagnósticos y conclusiones generales aparecen como problemas significativos: deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y apoyo

gubernamental. En términos metodológicos se destacan las encuestas aplicadas a nivel general o en determinados subsectores de las PyMES.

Empresas de servicio, industria, construcción, agropecuarias, calzado, joyas y metalmecánica constituyen las pymes que junto a las llamadas mipymes mueven los principales renglones económicos de Santander.

La penetración es tan elevada que los sectores de joyería, calzado y confecciones generan el 62 por ciento de los empleos directos locales y por tan alta incidencia la Alcaldía de la capital santandereana debió crear la Oficina de Asuntos Internacionales (OAI) para apoyar el trabajo de las pequeñas y medianas empresas.

Café, químicos, autopartes y plásticos son actividades recientes de Bucaramanga, y de los 44.786 negocios inscritos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga 2.631 (5,5 por ciento) son pymes.

Estas compañías manejan activos entre 267 y 2.600 millones de pesos. En tales actividades de producción se destacan las más recientes, que trabajan con café, productos químicos, grasa y aceites, autopartes y metalmecánica, plástico y caucho, cacao y productos cárnicos.

La mayoría de las pymes produce para el mercado interno. Santander exportó en el 2010 cerca de 400 millones de dólares, pues los problemas políticos con Venezuela disminuyeron las ventas en un 33 por ciento. En áreas como metalmecánica, autopartes y productos de extracción de palma africana se está avanzando en exportaciones. (Ver apéndice A)

3.5 Situación actual en el área de GTH

Hoy la Gestión del Talento Humano se debe considerar como una unidad estratégica, capaz de incidir en la formulación e implementación de las estrategias y objetivos de la empresa, cabe destacar que aquellas empresas que invierten en su Talento Humano, hacen de este una de las mayores ventajas competitivas. Uno de los objetivos fundamentales de la Gestión del Talento Humano es atraer, retener y desarrollar al personal, usando adecuadamente las prácticas de reclutamiento, selección, contratación capacitación, desarrollo y bienestar social.

En la mayoría de este tipo de empresas el área de Recursos Humanos parece que se maneja de manera simple y empírica en su mayoría son los mismos dueños los que asumen las funciones de recursos humanos y en algunos casos, se deja en manos de alguna persona que solo con buena voluntad y pocos componentes técnicos opera el tema y dirige sus esfuerzos a los aspectos netamente legales, como el caso de la administración de la nómina, seguridad social y conflictos laborales.

Si bien dentro de la organización se maneja el concepto de talento humano no en todas las pymes existe evidencia de su gestión, por lo que se hace necesario diseñar políticas, programas y estrategias hacia el mejoramiento de los componentes que enmarca su labor como: reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social, tener res-puestas claras a los interrogantes ¿cuáles son las características predominantes de sus empleados?, ¿cómo se llevan dichos procesos a la práctica?, ¿quién es el encargado de la gestión del talento humano?.

3.5.1 Inversiones Importantes de las Pymes. En la región, durante el primer semestre se crearon 22,3% más sociedades que en el mismo periodo de 2013. Además, el monto invertido para la generación de estas nuevas empresas tuvo una variación de 32% frente a lo registrado el año pasado, el crecimiento pasó de \$66 mil millones a \$89 mil millones.

Según datos de Compite 360, de las 1.327 sociedades creadas entre enero y junio, 1.291 fueron microempresas, es decir, cerca del 97%.

Las pequeñas empresas sumaron 34 durante el primer semestre y las medianas 2.

Sin embargo, el reporte del Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio destacó que el porcentaje de pequeñas sociedades creado en Santander, que alcanzan el 2,5% del total, representaron el 26% del capital invertido en las 1.327 nuevas empresas.

“Estas cifras demuestran que la actividad empresarial del departamento continúa en una expansión importante”, aseguró el director del Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Horacio Cáceres Tristancho.

La suma de los activos invertidos en pequeñas y medianas empresas en Santander en el primer semestre del año alcanzó los \$52 mil millones.

3.5.2 Actualidad Económica: Nuevas Pymes Santander. Los dos últimos años no han sido fáciles para la economía colombiana, en un escenario dominado por el alza en las tasas de interés, el incremento en la inflación y la reducción en los ingresos del estado colombiano por la caída en los precios petroleros, entre otros factores. Esta clase de eventos afectó la inversión en todo el país, especialmente la relacionada con empresas de mayor tamaño, como son las clasificadas en las categorías de las pymes y grandes.

En los resultados para Santander se aprecia una reducción en el número de pequeñas y medianas empresas constituidas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Durante el primer semestre de 2016 se matricularon 18 compañías en el rango con un valor aproximado en sus activos de 20 mil millones de pesos. La mayor parte de los nuevos capitales llegaron a la actividad del transporte, seguida por los servicios y construcción, esta última con 3 sociedades dedicadas a obras de ingeniería civil y una a edificaciones. Se destaca también que todas las inversiones se ubicaron en el área metropolitana de Bucaramanga, ratificando su papel como epicentro de negocios en el departamento.

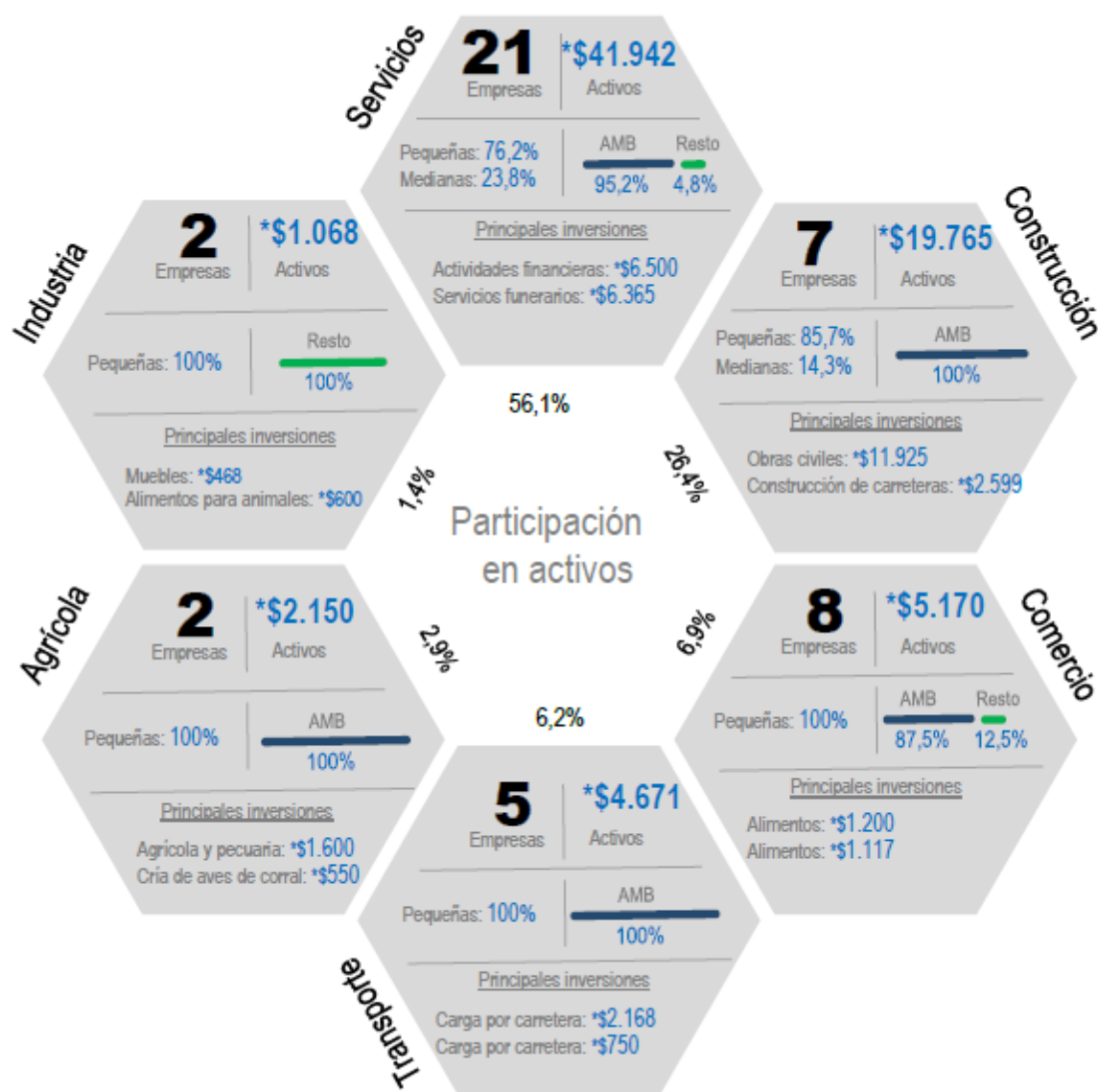


Figura 2. Participación de empresas por sectores en Santander.

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga Registro Mercantil

Las nuevas condiciones económicas del país con una reducción en las tasas de interés y control a la inflación en el 2017, entre otras, llevaron a incrementar el nivel de emprendimiento, principalmente en la segunda parte del año. Es así como el total de nuevos activos vinculados con este tipo de firmas llegó a 75 mil millones de pesos para un aumento en términos corrientes de 104% frente al 2016, demostrando que el departamento genera confianza a los nuevos

inversionistas para operaciones de gran escala. Las nuevas condiciones económicas del país con una reducción en las tasas de interés y control a la inflación en el 2017, entre otras, llevaron a incrementar el nivel de emprendimiento, principalmente en la segunda parte del año. Es así como el total de nuevos activos vinculados con este tipo de firmas llegó a 75 mil millones de pesos para un aumento en términos corrientes de 104% frente al 2016, demostrando que el departamento genera confianza a los nuevos inversionistas para operaciones de gran escala. (ver apéndice B)

3.6 Gestión de talento humano de las PyMes

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados.

Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige.

La cultura organizacional y la gestión humana están estrechamente ligadas; incluso se ha llegado a afirmar que la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional. La influencia es recíproca, pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y se retengan en el tiempo, y las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influyen mediante la información suministrada y los comportamientos inducidos. Algunos de los mecanismos más expeditos para intervenir en la orientación deseada de la cultura organizacional están relacionados con lo que hace la gerencia de recursos humanos.

Las PyMES analizadas por lo general no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano. No se percibe alineación con el marco estratégico de la empresa. En términos específicos no han formulado una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área.

3.6.1 Asuntos de Gestión Humana. Durante muchos años, la gestión humana estuvo anclada en las denominadas *prácticas de administración de personal* reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación, la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad.

Esto alejó de los niveles estratégicos de la empresa y la convirtió en una oficina administrativa importante, pero no clave para el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, un conjunto de cambios generados en el contexto empresarial y social están presionando fuertes modificaciones en la concepción de la gestión humana y sus prácticas; algunas de ellas son: el desarrollo del capital humano, la gestión del cambio, la construcción de capital social y una permanente profesionalización de los procesos de recursos humanos.

3.6.2 Desarrollo de Capital Humano. El capital humano es un componente del capital intelectual conformado por los talentos *saber*, *saber hacer* y *querer hacer*, que poseen las personas de una organización; es intrínseco al ser humano y su aplicación en la empresa independiente de todos los elementos de control que se puedan implantar; además, es eminentemente discrecional, y en conjunto permiten hacer las cosas mejor que otras organizaciones, esto es, la hacen más competitiva (Marvel y Lumpkin, 2007; Shrader y Siegel, 2007).

3.6.3 Gestion de cambio. Un factor de éxito de las organizaciones es su capacidad para cambiar de manera apropiada, esto es, no sólo poder responder a las exigencias de nuevas tecnologías o estructuras más livianas, sino tener la posibilidad de replantearse elementos profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente, es decir, se asocia el cambio con transformaciones culturales profundas (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009).

3.6.4 Construcción de capital social. Los procesos de apertura que han vivido los países en los últimos años, las modificaciones en legislación laboral, desajustes en el mercado laboral y decisiones empresariales que desestabilizan en el trabajo han causado una crisis de confianza que afectan el bienestar, el compromiso y la identidad de los empleados con las organizaciones, con sus efectos en la calidad de vida, pero también en la productividad y el rendimiento. Al menos tres prácticas se relacionan con estos temas: relaciones vida y trabajo, refuerzo del compromiso y responsabilidad social empresarial.

3.6.5 Profesionalización de procesos de Gestión Humana. La teoría de recursos y capacidades, que es una propuesta conceptual reciente, establece que no basta con tener recursos valiosos, escasos y relativamente insustituibles en este caso, capital humano, capital social y capacidad de cambio para lograr la competitividad de las empresas, si no se cuenta con las capacidades organizativas para su gestión. Desde esta perspectiva, las áreas de recursos humanos respaldan el potenciar los recursos (Armstrong, 2006), esto es, llevar a cabo prácticas como la métrica de recursos humanos, el desarrollo del papel estratégico del área, la conformación de centros de servicios compartidos, la gestión de procesos de tercerización y el apoyo a las reestructuraciones empresariales.

3.7 Instrumento de medición

Teniendo en cuenta la encuesta realizada a las distintas empresas pertenecientes a la provincia de Guanentá, se priorizo información significativa, tal como la proyección organizacional, entorno ocupacional, entorno educativo- tecnológico, gestión de cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas, apoyo al cumplimiento de las responsabilidades, con el fin de contar con un desglose informativo donde se clasifica y tabula la encuesta a partir de los ítems anteriormente nombrados, con la finalidad de realizar un minucioso análisis acerca de cómo las distintas Pymes logran implementar la gestión de talento humano.

4. Análisis de resultados

De las 135 empresas encuestadas se pudo obtener la siguiente información partiendo del sector al cual pertenece cada una de ellas.

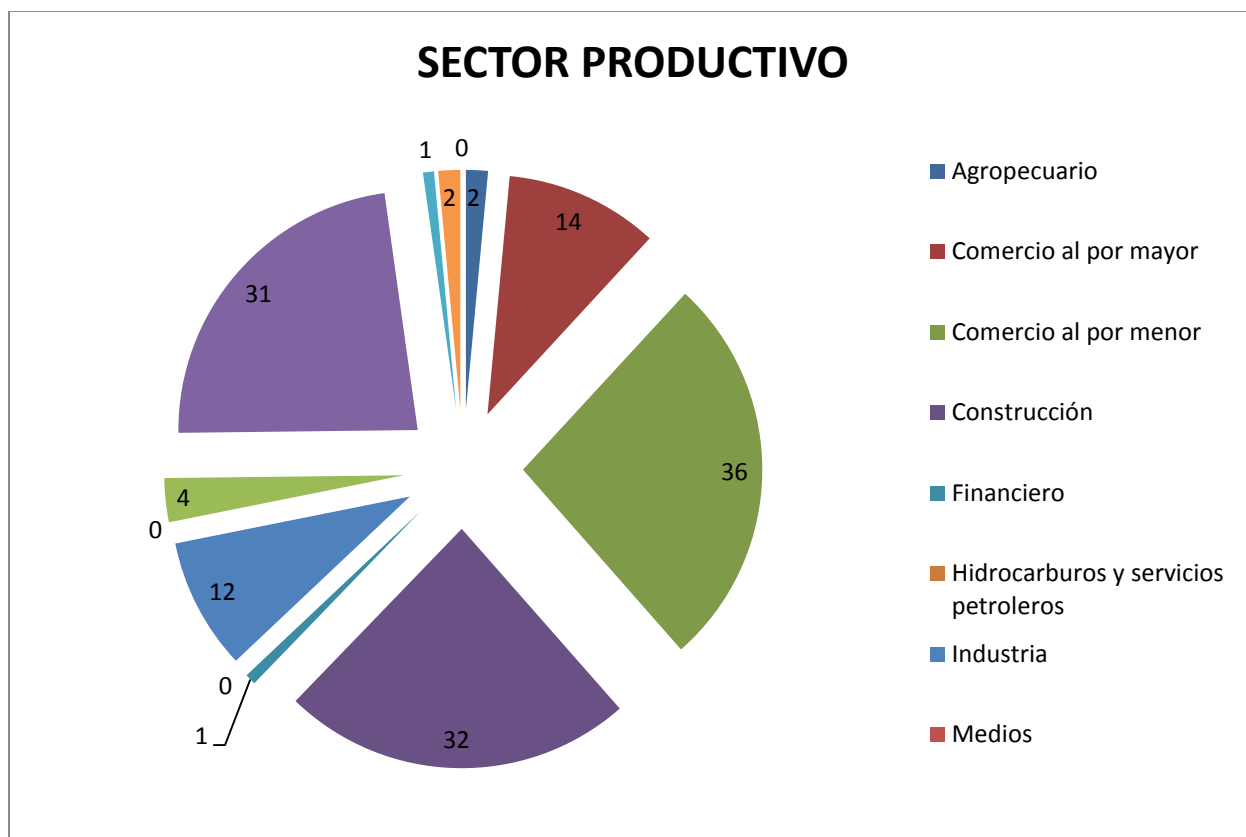


Figura 3. Sector productivo provincia de Guanentá.

Fuente: Autor

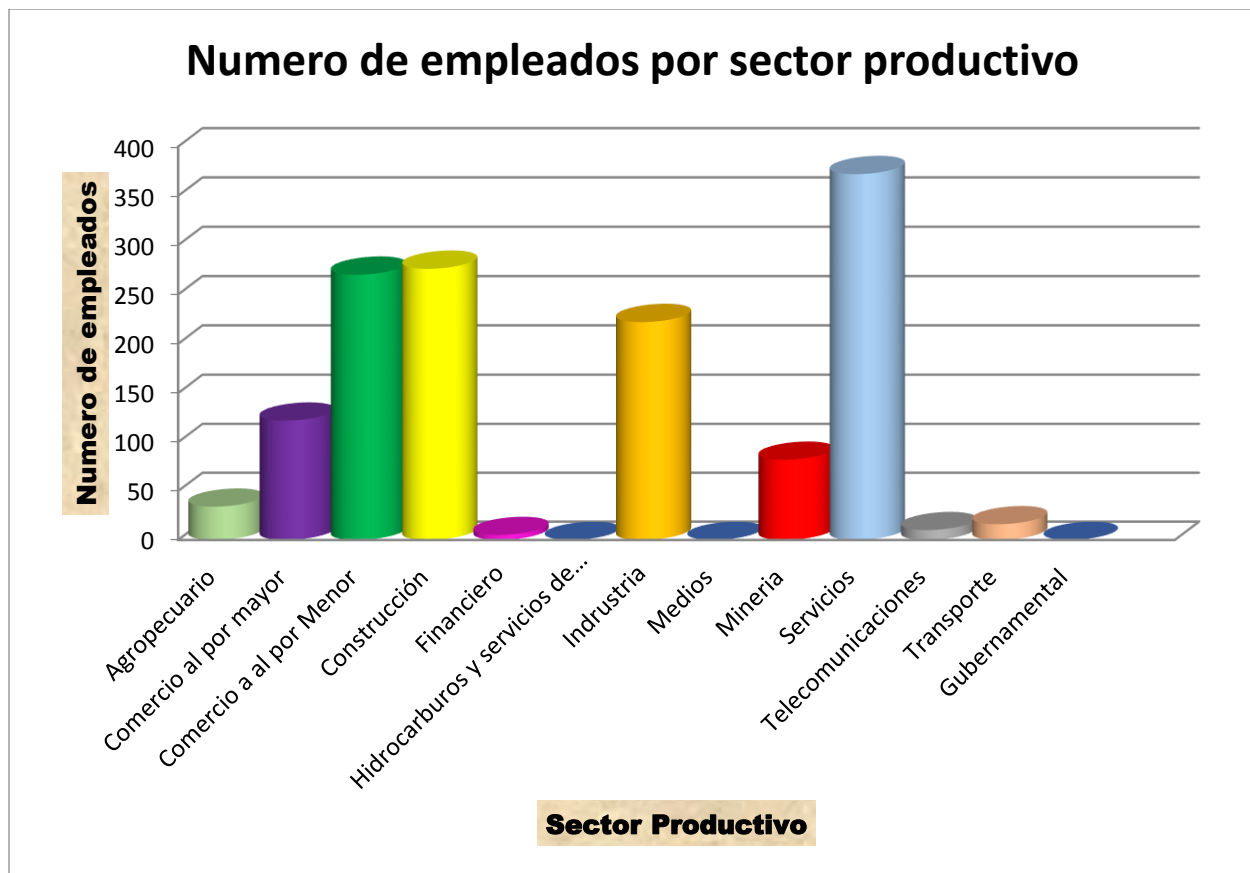


Figura 4. Número de empleados por sector productivo en la provincia de Guanentá.

Fuente: Autor

Como se puede observar en la figura 3 el sector productivo con mayor demanda pertenece al comercio al por menor con aproximadamente 36 empresas, seguido de la construcción con 32, servicios con 31, comercio al por mayor con 14, industria con 12, minería con 4, agropecuario y transporte con 2 c/u, financiero y telecomunicaciones con una empresa cada una, posteriormente se hace un análisis con el fin de cuantificar el número de empleados que necesitan estas empresas para hacerlas productivas y se puede comparar que el número de empleados no es equivalente al sector productivo con mayor demanda, las empresas de servicios emplean alrededor de 372 personas, construcción a 276, comercio al por menor a 270, industria a 222, comercio al por mayor a 122, minería a 82, agropecuaria 34, transporte a 16, telecomunicaciones a 10 y finalmente el sector financiero cuenta con 5 empleados.

Es importante exaltar que gracias al funcionamiento de estas empresas se emplean alrededor de 1409 personas el cual disminuye en gran manera el desempleo en la región y esto conlleva a vivir una vida tranquila y mejores condiciones para los mismos y sus familias, teniendo en cuenta que los empleados obtienen un crecimiento personal y profesional continuo.

El entorno y la proyección organizacional de estas empresas teniendo en cuenta el tipo jurídico de los diferentes sectores productivos se logra constatar que son de tipo: sociedad anónima, persona natural, sociedades por acciones simplificadas sas, sociedad comandita simple, asociativas y sociedad limitada.

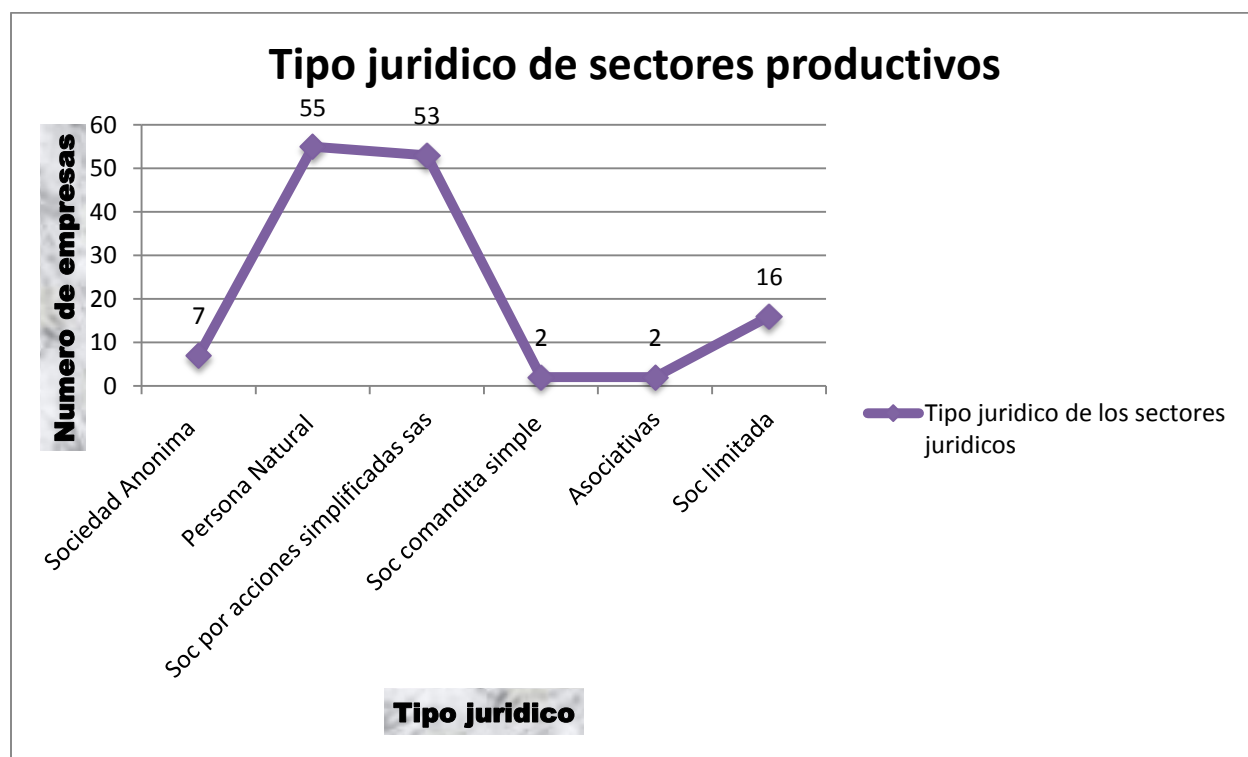


Figura 5. Tipo jurídico de sectores productivos.

Fuente: Autor

Una gran parte de los sectores productivos pertenecen a persona natural y sociedades por acciones simplificadas sas con un total de 55 y 53 empresas respectivamente, las sociedades limitadas cuentan con 16, sociedad anónima con 7 empresas y las sociedades comandita simple y

asociativas con 2 empresas cada una; lo que indique que los empresarios prefieren mantener sus propiedades como persona natural y/o como sociedades por acciones simplificadas sas.

Lo concerniente a la estructura organizacional de los sectores productivos pertenecientes a la provincia de Guanentá se destaca que el cargo de la persona responsable de liderar la gestión del talento humano puede pertenecer a un nivel: directivo, profesional u operativo, teniendo en cuenta que únicamente se incluye la sede principal de estas.

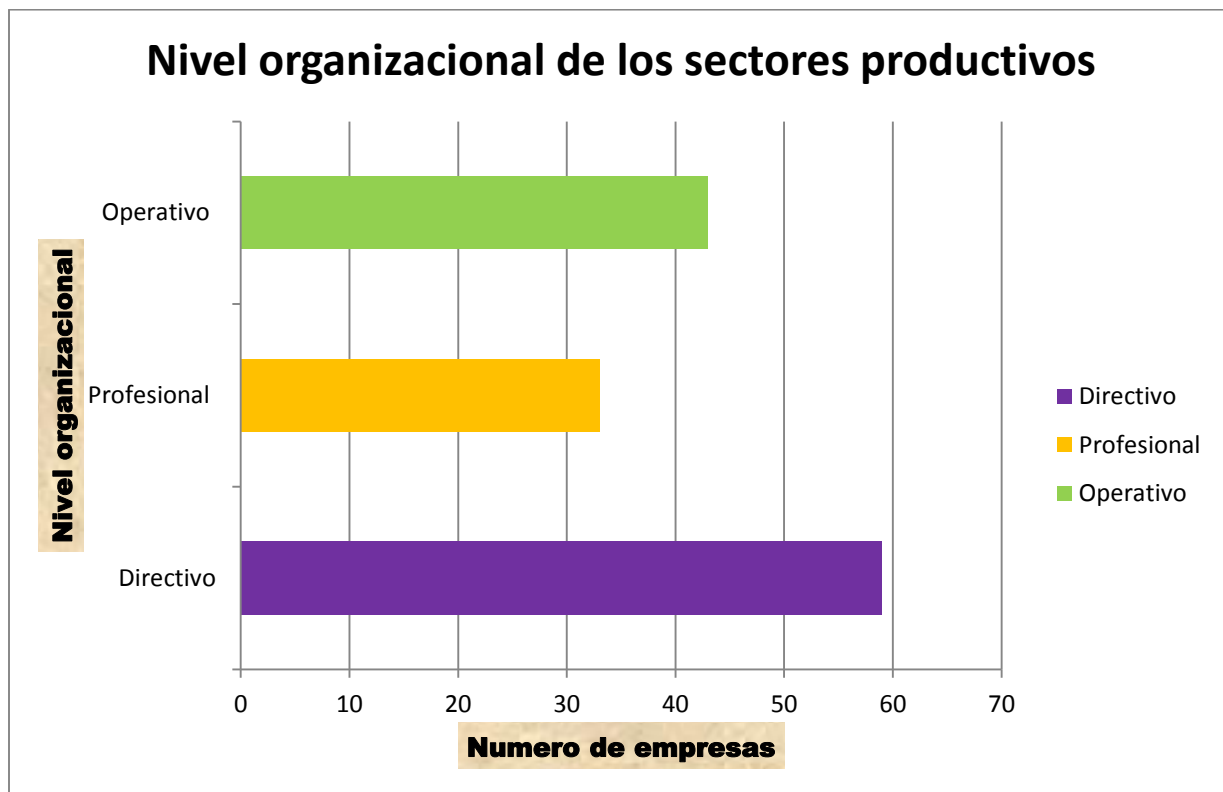


Figura 6. Nivel organizacional de los sectores productivos.

Fuente: Autor

Alrededor de 59 empresas, la persona encargada de gestionar las labores de talento humano pertenece al nivel directivo y 43 más es un operativo quien desarrolla estas labores y tan solo 33 cuenta con la intervención de un profesional, sin embargo, es importante destacar que muchas de estas empresas son familiares por tal motivo los empleados residentes en las distintas labores son familiares, amigos y/o recomendados.

Teniendo en cuenta las asociaciones nacionales e internacionales relacionadas con el área de talento humano se pudo constatar que la provincia de Guanentá y las empresas existentes en ella tienen relación con ACRIP en un 3%, un 0% con ASCORT y un 97% no tienen ninguna relación con ninguna entidad.



Figura 7. Asociaciones relaciones con el área de talento humano.

Fuente: Autor

El entorno ocupacional hace referencia a la cantidad de empleados que laboran en cada una de las empresas en las diferentes modalidades de contratación para el área de talento humano ya sea en contrato a término indefinido, contrato a término fijo, prestación de servicios u otras modalidades. De la misma forma se especifican los indicadores que maneja talento humano como lo son: grado de motivación de los trabajadores, índice de satisfacción de los trabajadores, frecuencia de accidentes, índice de severidad de accidentes, ausentismo, rotación de trabajadores, capacitación y costo de capacitación.

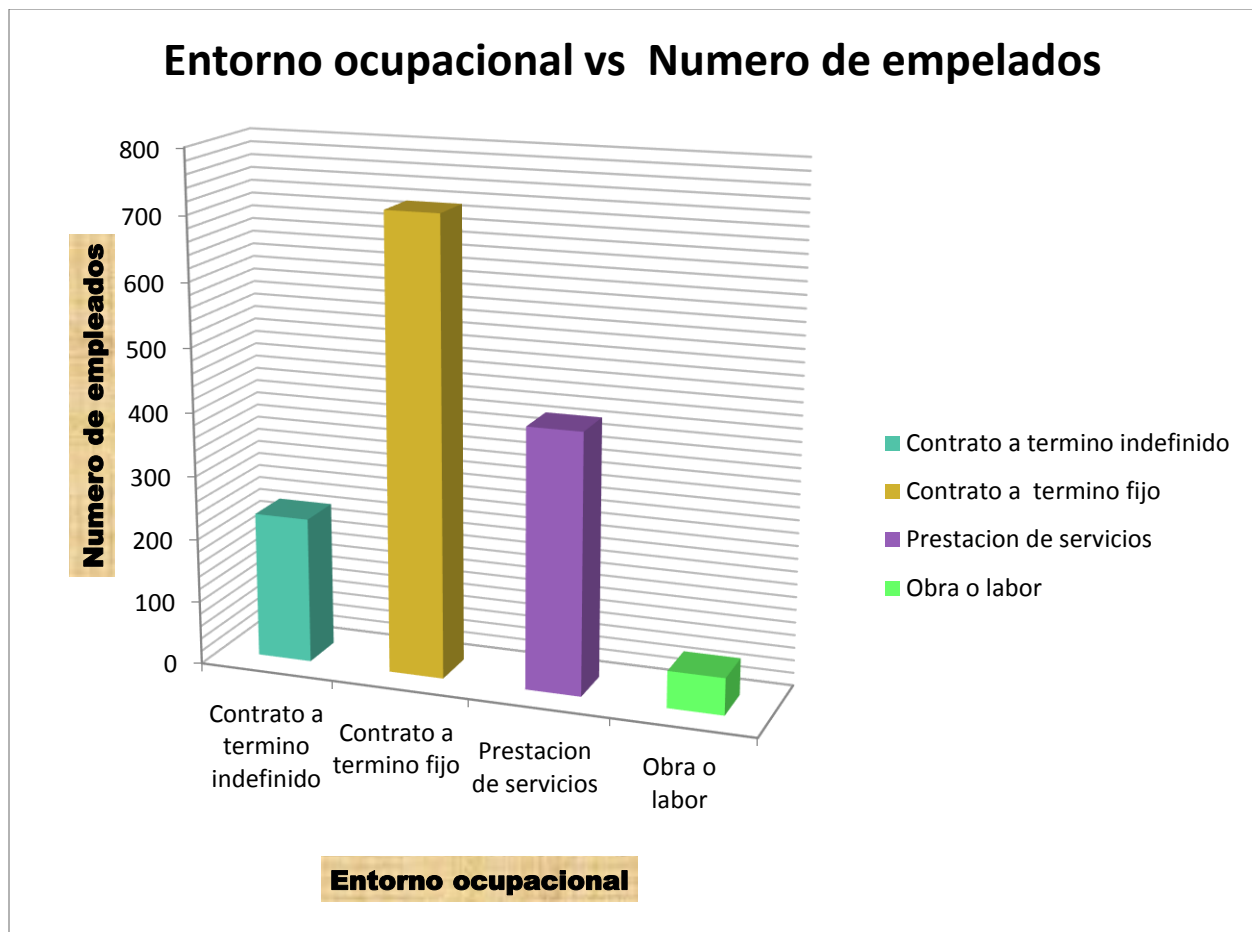


Figura 8. Entorno ocupación por empleado.

Fuente: Autor

En su gran mayoría los empleados de estas empresas poseen un contrato a término fijo alrededor de 714, seguido de la prestación de servicios que cuenta con 408 empleados, 229 empleados cuentan con contrato a término indefinido y finalmente existe 58 empleados que cuenta con otro tipo de contrato como lo es el de obra o labor, que es aplicado en su gran mayoría en el sector productivo de la construcción.

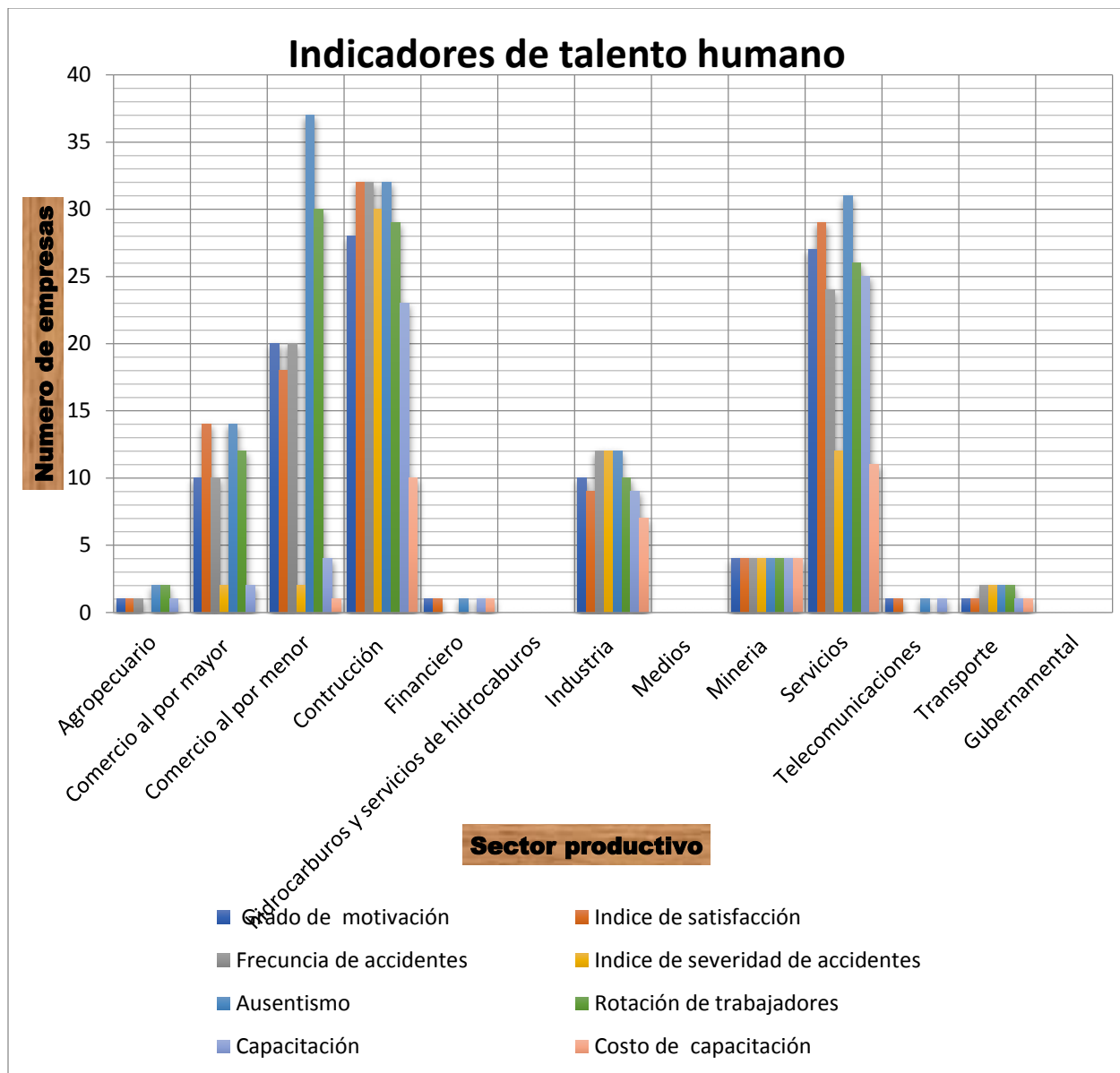


Figura 9. Indicadores de talento humano.

Fuente: Autor

El área de talento humano usa distintos tipos de indicadores que permiten evaluar cuál o cuáles de ellos utilizan las distintas empresas existentes en la provincia de Guanentá, con el fin de tener y mantener un buen ambiente laboral libre de accidentes y con un alto índice de satisfacción por parte de los trabajadores; sin embargo se observa que la gran mayoría emplea indicadores generales como lo son el ausentismo, frecuencia de accidentes, grado de motivación de los trabajadores y de

ser necesario la rotación de trabajadores. Dependiendo de la descripción del CIIU las empresas se inclinan por los indicadores favores para las mismas teniendo en cuenta que muchas de estas son familiares o tienen unos indicadores establecidos desde su creación y no muestran mayor preocupación por el índice de satisfacción de los trabajadores o por una capacitación. Los sectores con mayor aprovechamiento de los indicadores de talento humano son el comercio al por menor, construcción y servicios; teniendo en cuenta que poseen el mayor número de empleados de toda la provincia por tanto su aprovechamiento es mayor.

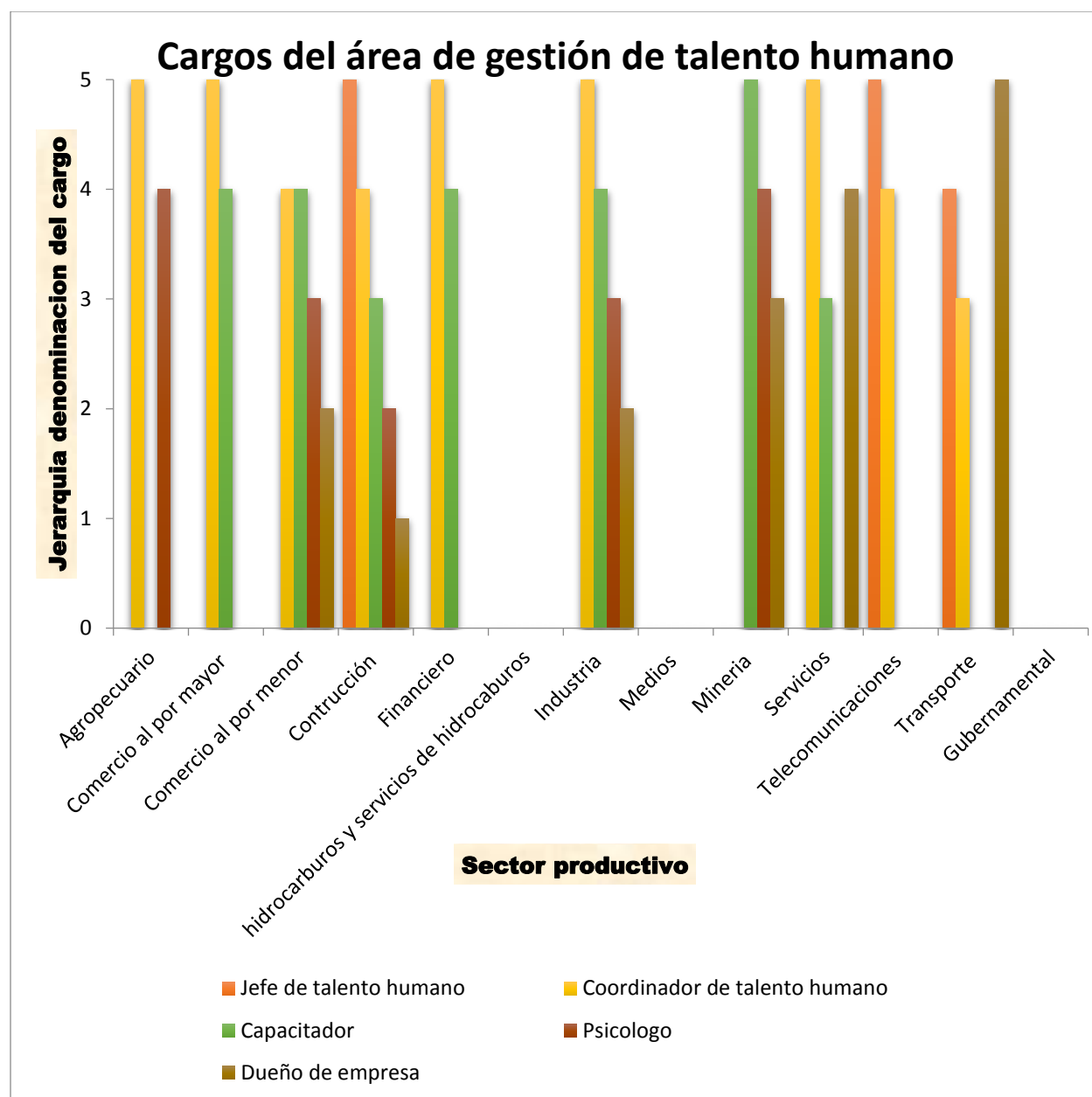


Figura 10. Cargos del área de gestión de talento humano.
Fuente: Autor

Haciendo la respectiva revisión de los cargos del área de gestión humana en la provincia de Guanentá se puede resaltar que los cargos existentes para desempeñar esta labor son: jefe de talento humano, coordinador de talento humano, capacitador, psicólogo (a) y en algunos casos el dueño de la empresa; partiendo de ello se realizó la clasificación de estos cargos con respecto a los

diferentes sectores productivos y dependiendo de estos como se vivencia el talento humano en cada una de sus empresas. A nivel general se puede destacar la jerarquía que cada uno de los sectores plantea en su empresa, sin embargo en el caso de las representaciones múltiples como en el caso de (comercio al por mayor y menor, industria, minería, servicios y transporte) en estas existe algunas empresas que tiene como prioridad la decisión del dueño de la empresa o un profesional con experiencia o simplemente, para esta demostración se tabula la información teniendo en cuenta la jerarquía del cargo y la cantidad de empresas que usan el mismo modelo. Muchas de las pequeñas empresas pertenecientes a la provincia son familiares y es primordial la inferencia de su propietario o de un empleado conocedor de la labor prestado y con la suficiente experiencia en el sector para la selección de personal.

En la parte salarial los cargos con mayor jerarquía en este caso como lo es el jefe de talento humano gana entre 3 y 4 salarios mínimos, el coordinador de talento humano gana entre 3 y 4 salarios dependiendo la empresa ya que en algunas de ellas es el cargo con mayor jerarquía así como en otras es el segundo por tanto ganan entre 1 y 2; en caso de los capacitadores los salarios son muy variados ya que en el caso de algunos sectores productivos es el cargo con mayor jerarquía por tanto su ganancia esta entre los 3 y 4 salarios mínimos en el caso de las empresas que su grado de importancia no es la máximo ganan de 1 a 2 salarios seguido de los psicólogos en general su salario esta alrededor de 3 y 4 salarios en el caso de las empresas que dependen de ellos sus decisiones en otras empresas aún más pequeñas ganan entre 1 y 2 de la misma forma sucede con aquella pymes que en su orden jerárquico ocupan el segundo puesto al mando en el área de talento humano. En el caso de las pymes en las que la persona encargada y con mayor jerarquía de cargo es el dueño de la empresa su paga es abonada a las ganancias de la empresa y en otros casos su pago esta entre 1 y máximo 2 salarios mínimos.

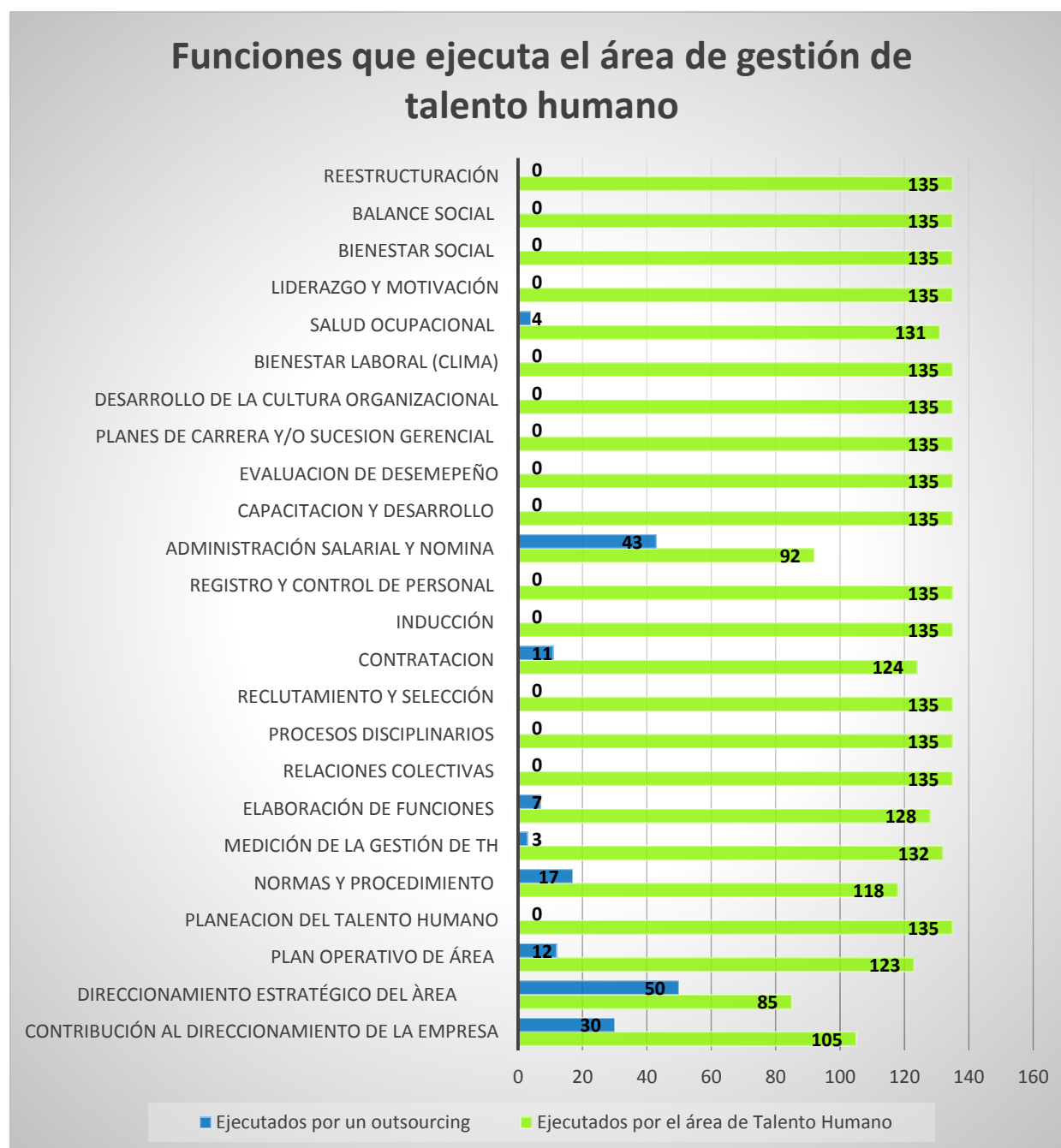


Figura 11. Funciones que ejecuta el área de gestión de talento humano.

Fuente: Autor

El área de gestión de talento humano en la provincia de Guanentá abarca en su gran mayoría las funciones y muy pocas empresas cuentan con la contratación de terceros (outsourcing) una de las razones por las cuales es importante descartar, el por qué muy pocas de ellas contratan un

outsourcing es por el tamaño de las empresas, son familiares y desde su creación se ha ejecutado a su parecer el área de talento humano o simplemente manejan un formato normal escatimando algunas funciones. Por otra parte, las empresas que cuentan con el apoyo de un tercero son aquellas que tienen una mejor conformación, manejan un número importante de empleados y a su vez su funcionamiento involucra un área de talento humano en cabeza de una gerencia, ocurre en el caso de las empresas dedicadas a la minería, fabricación de materiales para construcción, actividades de hospitales y clínicas con internación, construcción de edificios residenciales entre otras; cabe resaltar que las empresas con estas características son de menor cantidad en la provincia de Guanentá.



Figura 12. Convenio para capacitación en el área de talento humano.

Fuente: Autor

En general las Pymes existentes en la provincia de Guanentá tuvieron convenios para capacitaciones en el área de talento humano y actualmente algunas empresas persisten o tienen otro tipo de convenio. Como se pudo observar en la gráfica 71 empresas tuvieron o tienen algún

tipo de convenio con el fin de capacitar entre esas entidades se pudo encontrar COMFENALCO, CAJASAN y el SENA con el fin de recibir formación en primeros auxilios, seguridad y salud en el trabajo, gestión de proyectos, habilidades comunicativas y atención al cliente, organización y administración de archivo, manejo y seguimiento de clientes, técnicas y estrategias de ventas, marketing integral. Por otra parte 5 empresas han tenido capacitaciones con la universidad UNISANGIL de tipo calidad de servicios y atención al cliente, gestión de un sistema de salud y seguridad en el trabajo. 12 empresas más han recibido capacitación por parte de consultores de tipo: Servicios Empresariales de Capacitaciones, Consultorías, Asesorías, Suministros en la Administración Pública y Privada en Colombia y en el Exterior S.A.S, Gestión en Asesorías Ejecución de Planes y Proyectos Ltda. y Gestión de Proyectos Empresariales e Ingeniería Especializada En Seguridad S.A.S.

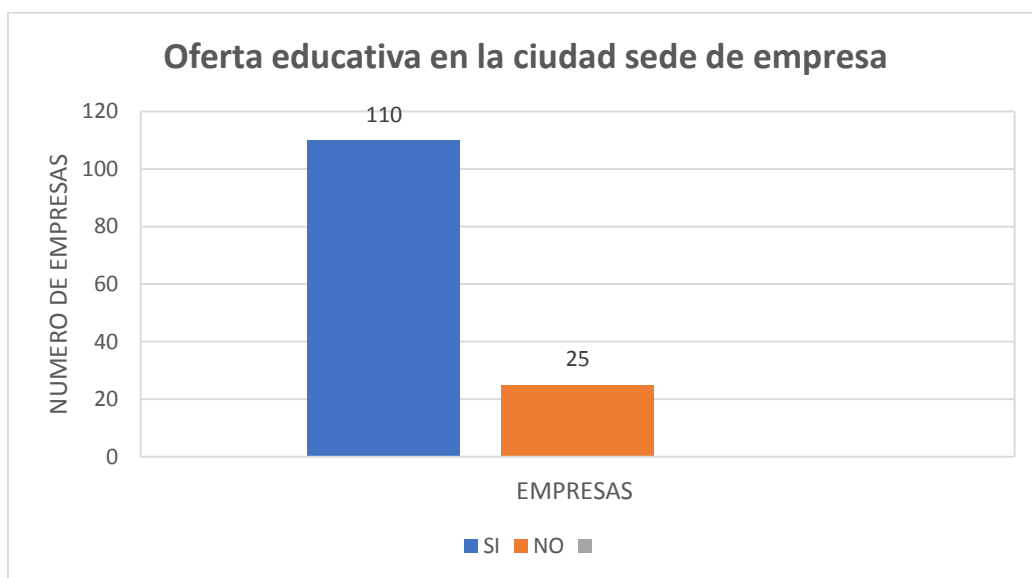


Figura 13. Oferta educativa en la ciudad sede de empresa.

Fuente: Autor

En general la oferta educativa en el lugar donde reside cada una de las empresas es relativamente buena ya que en su gran mayoría se encuentran ubicadas en la ciudad de San Gil por tanto cuentan con una cantidad importante de centros educativos tanto privados como públicos para satisfacer

las necesidades educativas; sin embargo 25 empresas aledañas a la ciudad de San gil no cuentan con esta facilidad de educación , argumentan que debido a su cercanía no se crea inhabilidad para tomar algún tipo de formación pero que sería interesante contar con recursos educativos en estos pueblos tales como Villa nueva, Mogotes, Barichara, Charalá y Pinchote de esta manera se crea expansión poblacional haciendo aún atractivo cada lugar para el turismo y de esta manera obtener un crecimiento empresarial.

Aporte del talento Humano al direccionamiento estratégico de la compañía

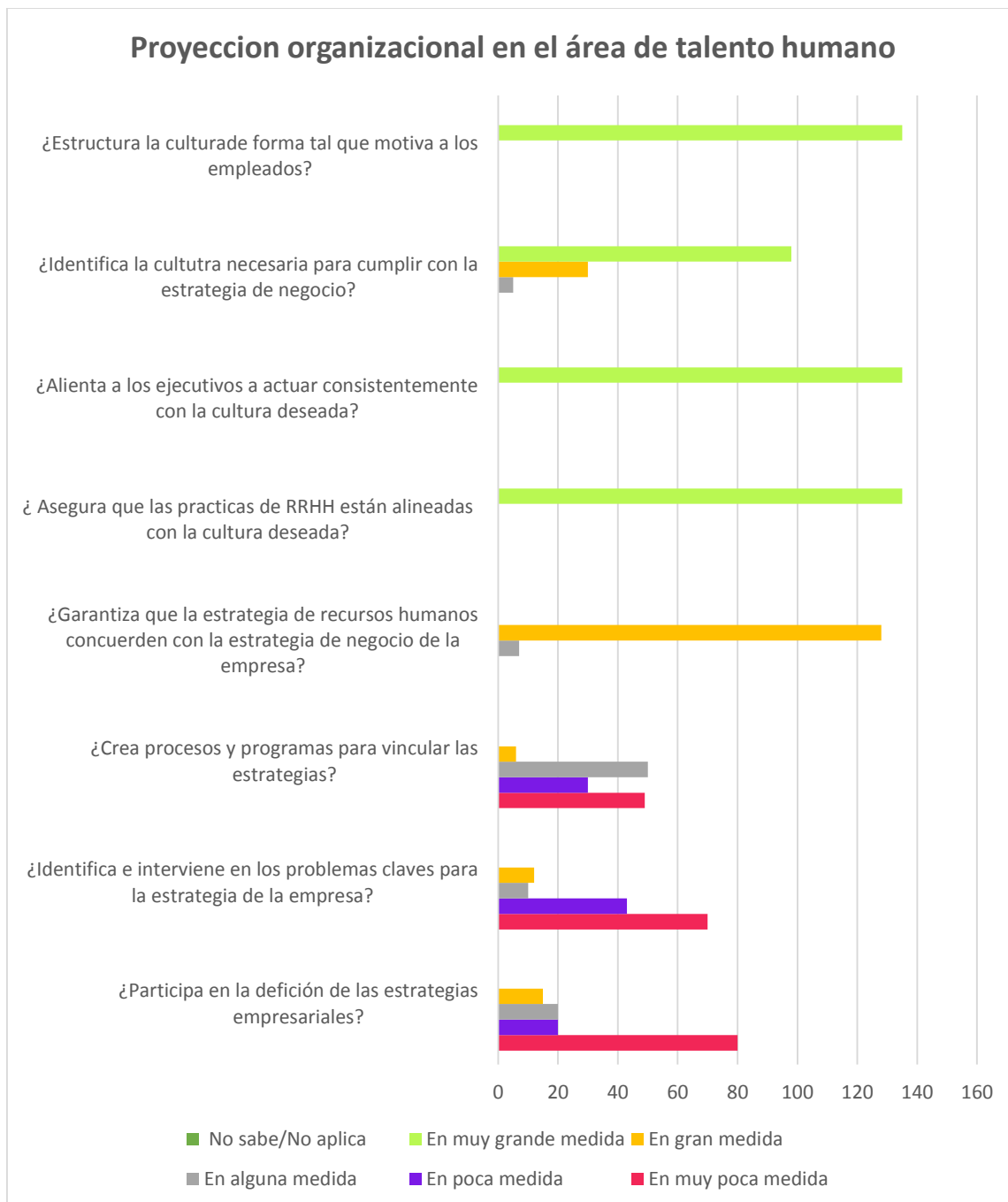


Figura 14. Proyección organizacional en el área de talento humano.

Fuente: Autor

De acuerdo con la gráfica anteriormente mostrada es importante destacar el papel que juega el área de talento humano en cada uno de los procesos, en el caso de la cultura que motiva a los empleados y ayuda con el cumplimiento de las estrategias del negocio todas las empresas aciertan

y 135 responden “en muy grande medida” al igual que las prácticas de RRHH que están alineadas con la cultura deseada todas la empresas aciertan en este proceso; recursos humanos garantiza que su estrategia concuerde con la estrategia del negocio de la empresa y en este ítem un gran número de empresas coinciden en su labor alrededor de 128; en el caso de los procesos de programas para vincular estrategias, identificar e intervenir en los problemas claves para la estrategia de la empresa y la participación en la definición de las estrategias empresariales la medida de su participación es de 49, 70 y 80 respectivamente. Lo que indica que independientemente como cada pyme tenga conformado su equipo de talento humano ya sea dueño de empresa, un jefe de talento humano o una persona con experiencia de forma empírica se preocupa por mantener un ritmo de proyección organización estable.

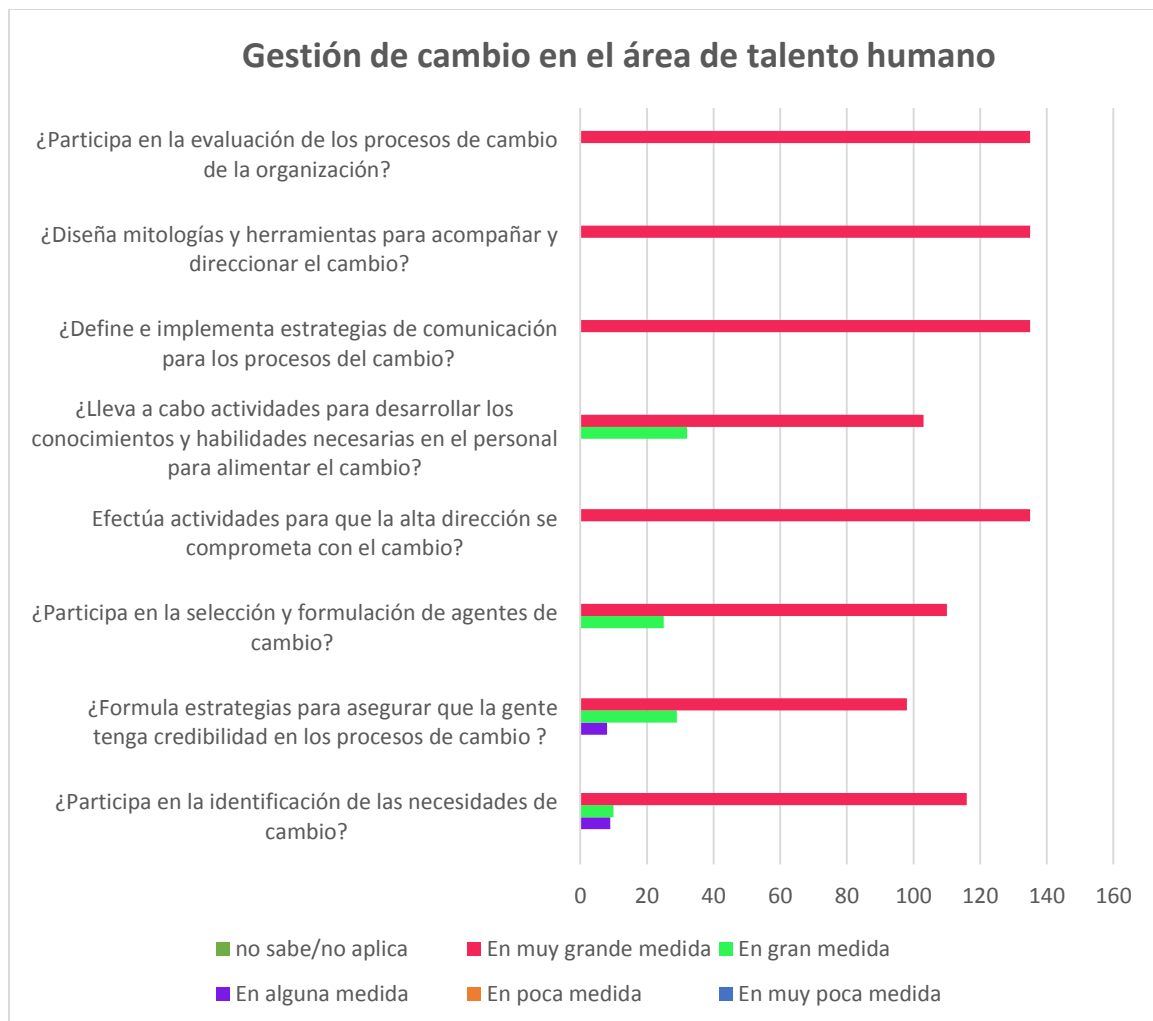


Figura 15. Gestión de cambio en el área de talento humano.

Fuente: Autor

Partiendo de las respuestas obtenidas se puede analizar que el área de talento humano en la gestión de cambio interfiere en gran medida en todos los procesos, en el caso de: la participación en la evaluación de los procesos de cambio de la organización, el diseño de mitologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio, efectuar actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio y finalmente en la definición e implementación de estrategias de comunicación de procesos de cambio en todos estos procesos las empresas acertaron en la participación del área de talento humano en un 100% es decir 135 empresas. En otros procesos como lo son: llevar a cabo actividades para el desarrollo de los conocimientos y

habilidades necesarias en el personal para alimentar el cambio y como lo es la participación en las selección y formulación de agentes de cambio para estos la participación de talento humano en la mayoría de las empresas es total sin embargo en otras no actúan 100% en estos procesos y le dan paso a otra parte de la administración. En algunas empresas que son muy pequeñas y todo depende de su dueño o aun familiar, realmente la intervención de talento humano es nula ya que de una o cierta forma no hay una conformación de este como tal.

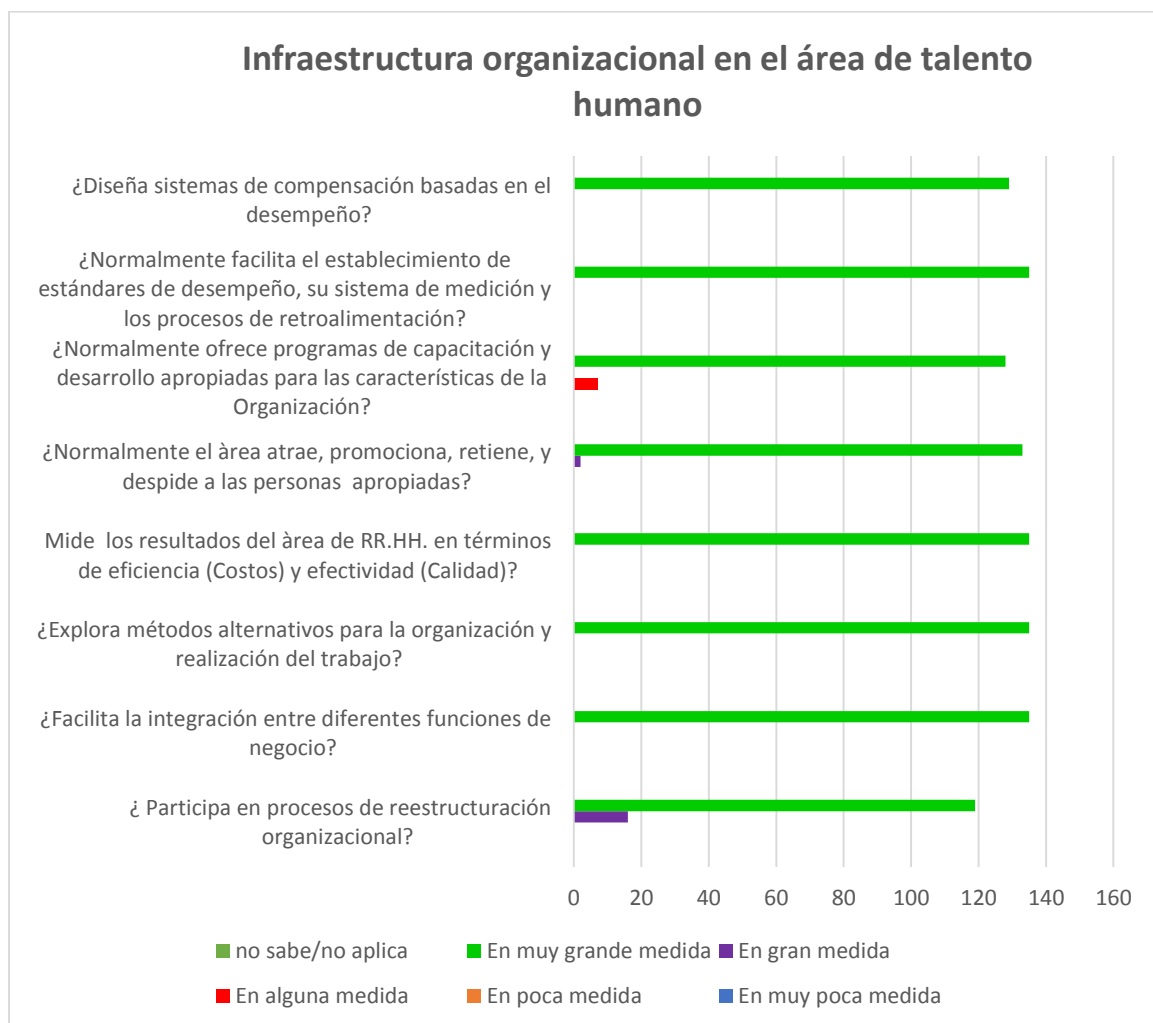


Figura 16. Infraestructura Organizacional en el área de talento humano.

Fuente: Autor

Definitivamente el área de talento humano se encarga de todos los procesos correspondientes a la infraestructura organizacional, en un 100% representa su presencia en los procesos tales como:

en el diseño de compensación basadas en el diseño, facilita el establecimiento de estándares de desempeño, el sistema de medición y los procesos de retroalimentación, la medición de resultados en el área de RR.HH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad), explora métodos y alternativas para la organización y realización del trabajo y facilita la integración entre diferentes funciones de negocio. Existe tres procesos en los que talento humano sigue teniendo una presencia representativa sin embargo en cada uno de estos hay una minoría que representa una menor influencia en estos; en alguna medida y en gran medida respectivamente los procesos son: ofrecimiento de programas de capacitación y desarrollo apropiadas para las características de la organización, atrae, promociona, retine y despide a las personas apropiadas , es este caso las empresas que no tienen influencia en gran medida es en el caso en que los dueños de empresas que son ellos los que toman la decisión independientemente de la opinión de un tercero y finalmente en los procesos de reestructuración organizacional.

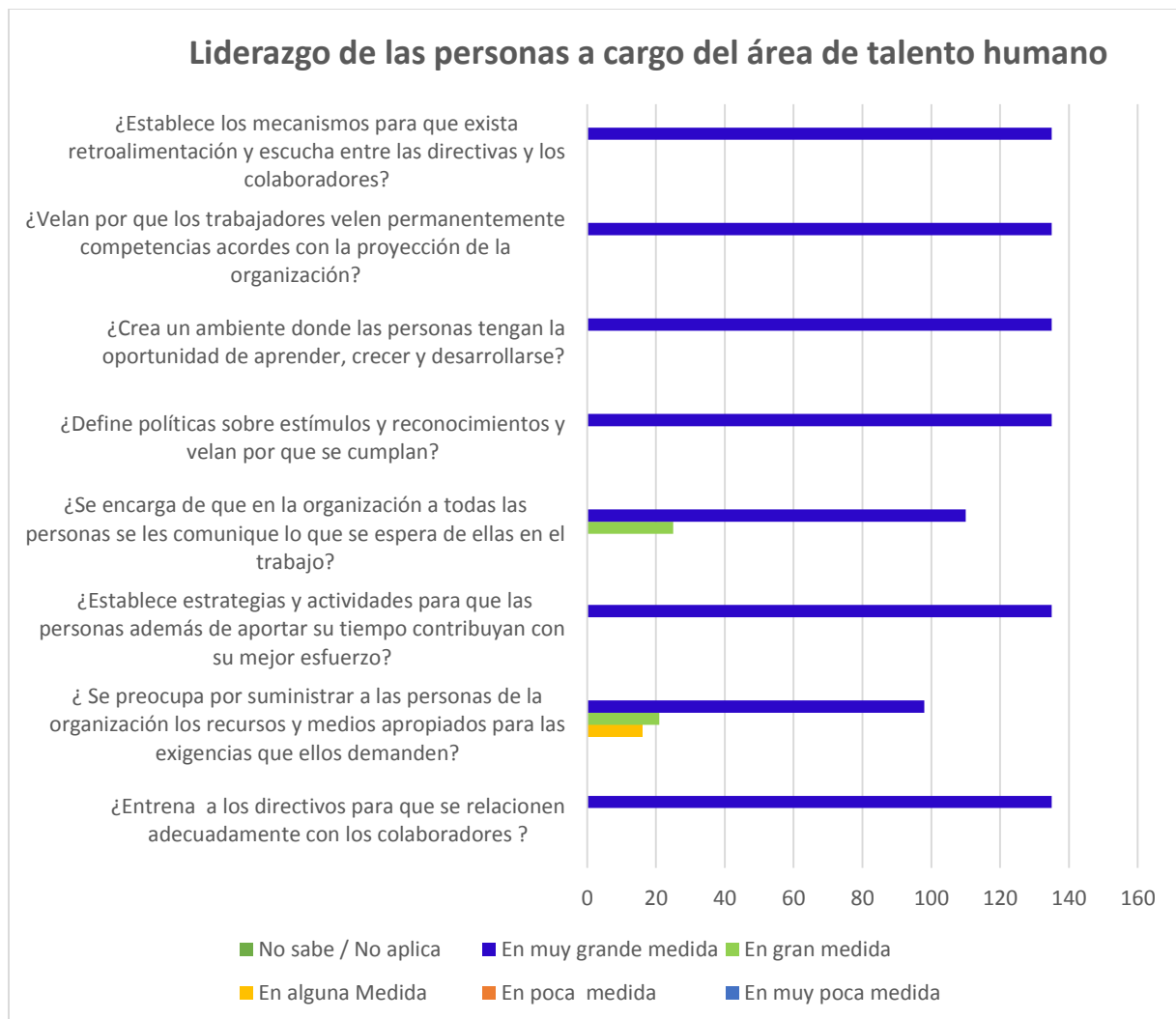


Figura 17. Liderazgo de las personas a cargo del área de talento humano.

Fuente: Autor

Dentro del ámbito de la gestión de talento humano, el desarrollo y/o fortalecimiento del liderazgo de quien lo ejerce es fundamental, si se quieren alcanzar niveles óptimos de productividad del capital humano de cada organización.

Para lograrlo, es importante que el líder conozca los factores que debe desarrollar, tanto en sí mismo, como en los integrantes de su equipo de trabajo.

El liderazgo puede ser definido como un proceso mediante el cual se optimizan los resultados obtenidos a nivel grupal, a través de la orientación de la voluntad de cada uno de los integrantes

de un equipo de trabajo hacia el bien organizacional. En efecto, el líder es el encargado de conocer a cada uno de los trabajadores que componen el capital humano de su grupo laboral y es quien los orienta hacia el alcance de los objetivos grupales propuestos.

Asimismo, es el responsable de fomentar la comunicación entre cada uno de ellos, de detectar sus fortalezas y debilidades. Además, se ocupa de señalar sus oportunidades de mejora a corto y a largo plazo.

Teniendo en cuenta las características fundamentales de un líder y la importancia que requiere formar excelentes líderes, talento humano se encarga definitivamente de formar trabajadores que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas, de esta forma las empresas existentes en la provincia de Guanentá coinciden la participación de talento humano en todos los procesos y en los casos en que su participación no es total, la persona a cargo conserva la misma ideología.

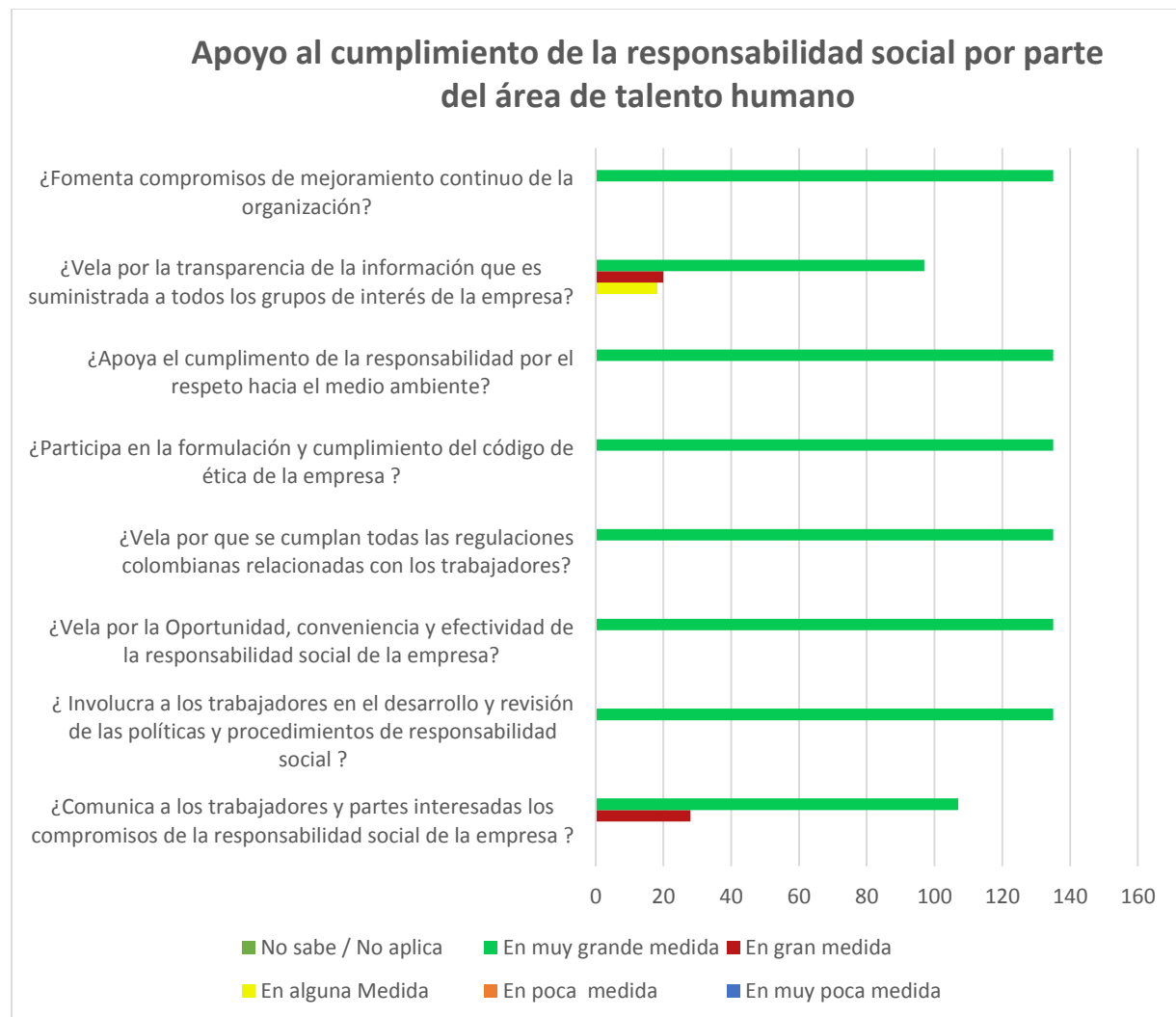


Figura 18. Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social por parte del área de talento humano.

Fuente: Autor

Asumir una posición frente a la responsabilidad social influye sobre diversos aspectos de la gestión organizacional y la gestión de lo humano es uno de los elementos críticos al respecto ya que para ello es necesario que el área de gestión humana debe familiarizarse con los principios y los impactos de la responsabilidad social en su organización y valorar su papel en el logro de los objetivos que de allí se deriven; en segundo lugar debe ayudar a la empresa a distinguir los grupos de interés considerados primarios en RSE “Responsabilidad Social Empresarial” de los cuales dependen la supervivencia de la empresa y jugar un rol importante en la formulación de políticas

y toma de decisiones que los involucren; en tercer lugar existen cinco acciones que están estrechamente asociadas y que deben ser preocupación de gestión humana: aprendizaje de los empleados, desarrollo organizacional, educación y RSE, a las cuales se agrega el fomento de la seguridad y el respeto por los empleados; esto podría sintetizarse en la aplicación de prácticas responsables de gestión humana.

Teniendo en cuenta lo anteriormente documentado y la importancia del apoyo de talento humano con respecto al cumplimiento de la responsabilidad social, las diferentes pymes de los distintos sectores productivos se preocupan por cumplir en gran manera los procesos asociados con este ítem; en la gráfica anterior muestra claramente su gran participación en cada uno de ellos y de la misma forma aseguran que en los casos en los que talento humano no posee intervención total, la persona encargada de llevarlas riendas de la contratación y velar por cumplir los objetivos empresariales realiza esta labor con el fin de velar por la transparencia de la información suministrada a los grupos de interés y de la misma forma la comunicación a los trabajadores y partes interesadas los compromisos de la responsabilidad social de la empresa.

5. Conclusiones

- ✓ La globalización de la economía y la evolución constante del entorno obligan a las empresas a una redefinición permanente y dinámica de las actuaciones empresariales, en especial la de las Pymes. Lo que conduce a una participación activa y continua en el campo del aprendizaje y la innovación. Sin embargo, la realidad que registra las Pymes del estudio es diferente, por cuanto reflejan una serie de debilidades que las hace poco competitivas frente al entorno que presenta el siglo XXI en aspectos relacionados con la capacitación, la compensación, la salud ocupacional, en materia de gestión humana y en tecnología, producción y control de calidad.

- ✓ La situación financiera y el tamaño de las empresas circunstancia de estudio, son aspectos importantes, que pueden incidir en la presencia o ausencia de las áreas de recursos humanos dentro de su estructura; las empresas que por lo general no sobrepasan los 40 empleados, no poseen dicha área y las funciones derivadas de la gestión de las personas es asumida por los dueños, gerentes u otro tipo de cargos de la empresa. Se evidenció que sólo las empresas medianas, donde el número de empleados supera un número importante de empleados, registran personas encargadas de gestionar el talento humano.
- ✓ Un descubrimiento importante de esta investigación fue el hecho de encontrar un número considerable de empresas que desconocen las características demográficas de sus empleados, en aspectos relacionados con la edad, estado civil, formación académica y experiencia. Esta situación lleva a pensar que el manejo de la información relacionada con el factor humano no es relevante para las pequeñas empresas, especialmente teniendo en cuenta que estos datos permiten direccionar programas de bienestar o mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, contar con una base de datos del personal para proyección de necesidades, entre otros.
- ✓ En gran medida las estructuras organizacionales son pequeñas y verticales, determinadas por la gerencia y las áreas básicas del negocio, como lo son la administrativa y producción. Se encontró que en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que genera inoperancia y retardo en la toma de decisiones.
- ✓ Es primordial para una empresa partir de procesos organizativos que le permitan generar un orden y rumbo específico. Para ello es necesario obtener un buen análisis y descripción de cargos. Un gran número de empresas visitadas no poseen dichos manuales, lo que permite entrever que las funciones son realizadas en el momento de generar necesidades cotidianas y

no teniendo en cuenta un esquema de planeación que garantice un real cumplimiento de funciones y objetivos planeados.

- ✓ En empresas donde hay un bajo número de empleados y por el hecho de ser tan pequeñas no tiene la posibilidad de diseñar planes de carrera para los empleados teniendo en cuenta que las posibilidades de ascenso son mínimas.
- ✓ La conformación familiar que tiene este tipo de empresas hace que el reclutamiento y la selección se lleven a cabo de manera informal, por cuanto se basan en personas recomendadas por los mismos empleados para iniciar procesos de selección, y sólo realizan entrevistas, verificación de referencias y pruebas básicas de conocimiento del oficio para la contratación. Es importante el apoyo del Sena como entidad estatal a los microempresarios colombianos en este proceso, con el fin de propender a una mayor cualificación del talento humano que se requiere en este tipo de negocios.

6. Recomendaciones

- ✓ El trabajo del área de Gestión Humana debe centrarse en la Gestión del conocimiento que permita a las personas, desde que ingresan a la organización, obtener información estratégica, segura, confiable y donde se permita crear y adoptar conocimientos basados en trabajo en equipo, transferencia de conocimiento, capacidad de análisis y oportunidades de participación.
- ✓ Es importante que la GH debe crear una cultura organizacional de confianza entre directivos y subordinados, entre los mismos compañeros y que sientan la plena libertad de compartir conocimientos, engranando los conocimientos individuales en grupales, que perciban la idea que “dos cabezas piensan más que una”, formando así la motivación para trabajar en equipo, compromiso y maestría personal para ascender, relaciones interpersonales fuertes,

comunicación efectiva y productiva, que permita solucionar problemas y tomar decisiones en las diferentes áreas de la organización.

- ✓ La entrevista realizada a GH del Sector Educación Superior no se cuenta con una visión sistémica, Se encuentra desintegrado el objeto organizacional con el área de Gestión Humana y Los proyectos futuros se están proyectando de manera independiente, lo que debe ajustarse y alinearse a una Visión Sistémica. Lo que desvirtúa la razón de ser de la organización donde si lo que se promulga es conocimiento, no se adopta en la parte administrativa a la integración de los conocimientos en pro de la innovación.
- ✓ Debido a que es una investigación exploratoria, pretende brindar espacios para nuevas investigaciones que permitan encontrar las mejores prácticas de Gestión Humana que potencien el conocimiento latente en las organizaciones, siendo la GH el área la encargada del activo intangible y circulante. Por lo tanto, se debe abordar la posibilidad de retener el conocimiento, transferirlo entre todos los miembros y brindar la oportunidad para que las personas creen, compartan, mejoren y aporten nuevos conocimientos en miras a logro de innovación para la competitividad organizacional.

Referencias

- Vargas Lamadrid, R. (2002). *Análisis económico de la relación Banco-Pymes*.
- Anzola, S. (2002): *Administración de pequeñas empresas* (2ª ed.), México, McGraw-Hill.
- Arias, J., Cruz, H., Pedraza, M., Ordoñez, A., Herrera, L., (2007). Los Escenarios De La Gestión Del Conocimiento y El Capital Intelectual En Los Procesos De Investigación. *Signo y Pensamiento*, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Vol. 26 (50), p. 62.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=36795674&lang=es&site=ehost-live>
- Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 38-51.
- Bañón, A. R., & Sánchez, A. A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 103-126.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2004). *La continuidad del conocimiento en las empresas. Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van*. Bogotá D.C.: Editorial Norma S.A.
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castano, C., Giraldo Álvarez, M., (2009, septiembre). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Innovar*, Centro De Publicaciones Universidad Nacional De Colombia, Vol. 19 (35), pp. 151-166.
- Calderón, G. y Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 23, 80-97.

- Chiavenato, I. (2002): *Gestión del Talento Humano*, México, McGraw-Hill. - (1994): *Administración de Recursos Humanos* (2ª ed.), México, McGraw-Hill. Dessler, G. (2001): *Administración de personal* (8ª ed), Prentice-Hall.
- Carrión Maroto, J. (s.f.). Modelo General para la Creación de Conocimiento. Obtenido de <http://tecnologiaedu.us.es/cursos/29/html/bibliovir/pdf/jcarrion.pdf>.
- Dolan, S.; Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez Mejía, L.R., Balkin, D. & Cardy, R. (2000): *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice-Hall.
- Moore, C. y otros (2001): *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*. Thomson Learning.
- Pardo, I. Q. (2003). Empresas y Personas. *Gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Perdomo, J. (2009). *Gestión de la calidad total innovación*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Santos, A. C. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de ciencias sociales*, 17(2), 287-297.
- Soto Pineda, E. & Dolan, S. (2004): *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*, Thomson Learning.
- Sherman, A y otros. *Administración de Recursos Humanos* (12ª ed), Thompson Learning.
- Werther, W & Davis, H. (1996): *Administración de personal y Recursos Humanos* (4ª ed.), McGraw-Hill.

Apéndices

Apéndice A. Identificación de empresas en la Provincia de Guanentá.

SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
	SAN GIL	
AGRICULTURA		38
EXPLOTACION DE MINAS		4
INDUSTRIA MANUFACTURERA		301
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		2
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		11
CONSTRUCCION		151
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		1262
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		77
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		412
INFORMACION Y COMUNICACIONES		90
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		34
INMOBILIARIAS		32
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		151
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		121
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		3
EDUCACION		17
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		43
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		56
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		108
	ARATOCA	
AGRICULTURA		7
EXPLOTACION DE MINAS		1
INDUSTRIA MANUFACTURERA		14
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		0
CONSTRUCCION		3
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		105
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		6
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		47
INFORMACION Y COMUNICACIONES		4
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		2

ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		3
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		2
ACTUVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		1
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		6
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		7
	BARICHARA	
AGRICULTURA		5
EXPLOTACION DE MINAS		1
INDUSTRIA MANUFACTURERA		45
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		2
CONTRUCCION		9
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		103
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		3
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		129
INFORMACION Y COMUNICACIONES		6
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		8
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		7
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		10
ACTUVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		2
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		2
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		3
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		5
	CABRERA	
AGRICULTURA		0
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		1
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		1
CONTRUCCION		0
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		7
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		0
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		1
INFORMACION Y COMUNICACIONES		1
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS

ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		0
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		0
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		1
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		0
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		0
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		0
	COROMORO	
AGRICULTURA		2
EXPLOTACION DE MINAS		1
INDUSTRIA MANUFACTURERA		6
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		1
CONSTRUCCION		5
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		14
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		1
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		1
INFORMACION Y COMUNICACIONES		1
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		0
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		1
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		5
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		1
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		1
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		0
	CURITI	
AGRICULTURA		7
EXPLOTACION DE MINAS		3
INDUSTRIA MANUFACTURERA		33
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		0
CONSTRUCCION		10
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		88
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		4
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		56

INFORMACION Y COMUNICACIONES		5
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		1
INMOBILIARIAS		2
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		0
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		9
ACTUVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		1
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		5
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		8
	CHARALA	
AGRICULTURA		10
EXPLOTACION DE MINAS		3
INDUSTRIA MANUFACTURERA		37
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		1
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		2
CONSTRUCCION		12
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		207
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		10
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		40
INFORMACION Y COMUNICACIONES		7
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		2
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		7
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		10
ACTUVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		5
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		5
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		12
	ENCINO	
AGRICULTURA		0
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		4
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		0
CONSTRUCCION		1
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		14
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		1

ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		4
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
INFORMACION Y COMUNICACIONES		2
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		0
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		0
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		0
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		0
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		0
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		1
	JORDAN	
AGRICULTURA		0
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		0
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		0
CONSTRUCCION		0
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		1
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		1
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		0
INFORMACION Y COMUNICACIONES		0
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		0
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		0
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		0
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		0
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		0
	MOGOTES	
AGRICULTURA		4
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		23
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		2

CONSTRUCCION		4
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		89
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		1
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		17
INFORMACION Y COMUNICACIONES		4
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		1
INMOBILIARIAS		0
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		3
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		1
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		2
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		2
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		3
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		2
	OCAMONTE	
AGRICULTURA		6
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		8
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		1
CONSTRUCCION		0
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		21
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		1
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		4
INFORMACION Y COMUNICACIONES		1
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		0
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		0
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		1
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		1
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		0
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		1
	ONZAGA	
AGRICULTURA		1
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		4
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0

DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		0
CONSTRUCCION		3
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		25
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		4
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		6
INFORMACION Y COMUNICACIONES		0
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		0
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		1
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		1
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		0
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		0
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		0
	PARAMO	
AGRICULTURA		3
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		7
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		0
CONSTRUCCION		2
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		35
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		2
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		9
INFORMACION Y COMUNICACIONES		5
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		0
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		2
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		10
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		0
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		3
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		4
	PINCHOTE	

AGRICULTURA		5
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		25
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		0
CONSTRUCCION		1
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		56
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		3
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		30
INFORMACION Y COMUNICACIONES		0
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		1
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		5
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		1
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		3
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		3
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		3
	SAN JOAQUIN	
AGRICULTURA		46
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		4
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		1
CONSTRUCCION		1
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		31
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		1
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		4
INFORMACION Y COMUNICACIONES		0
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		0
ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTIFICAS Y TECNICAS		0
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		0
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		0
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		3
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		1

	VALLE SAN JOSE	
AGRICULTURA		6
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		13
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		1
CONSTRUCCION		9
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		57
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		2
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		12
INFORMACION Y COMUNICACIONES		1
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		0
INMOBILIARIAS		0
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		1
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		4
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		0
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		0
ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		1
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS		5
	VILANUEVA	
AGRICULTURA		1
EXPLOTACION DE MINAS		0
INDUSTRIA MANUFACTURERA		17
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD		0
DISTRIBUCION Y TRATAMIENTO DE AGUA		0
CONSTRUCCION		4
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS		72
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO		1
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA		19
INFORMACION Y COMUNICACIONES		2
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS		1
INMOBILIARIAS		1
SECTOR	MUNICIPIO	N DE EMPRESAS
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO		1
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		2
ACTIVIDAD DE AFILIACION A PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL		0
EDUCACION		1
ACTIVIDAD DE ATENCION DE SALUD		1

ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRENAMIENTO Y RECREACION		8
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS		5

Apéndice B. Revisión Y Clasificación De Pymes Adscritas Al Núcleo Provincial De Guanentá.

SECTOR	CIU	RAZON S.	EDAD / No empl	DIRECCION	TELEFONO	CORREO
1. AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	SILVICULTURA Y OTRAS ACTIVIDADES FORESTALES 0210	ING BIO -FOREST S.A.S	3 / 0	CR 3 A 11 156 SANGIL	3142139048 - 3142139048	ing-bio-forest@hotmail.com
	EXPLOTACIÓN MIXTA (AGRÍCOLA Y PECUARIA). 0150	LAGOMEZ Y CIA S EN C	9 / 0	CRA. 12 NRO. 4-56 san gil	7242110 - 7242110	fegomar84@yahoo.com
	CRÍA DE GANADO BOVINO Y BUFALINO	RUEDA GARCIA & CIA LIMITADA GANADERA MACAREGUA	38 / 0	CALLE 11 # 10 - 25 APARTAMENTO 702 BARRIO CENTRO SANGIL	3134325365 - 3134325368	dongatoruedagarcia@hotmail.com
2- EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	EXTRACCIÓN DE PIEDRA, ARENA, ARCILLAS COMUNES, YESO Y ANHIDRITA . 08 11	ARENERA LOS PINOS LTDA	8 / 42	KILOMETRO 51 VIA SAN GIL BUCARAMANGA ARATOCA	6526525 - 6526625	comercial@areneralospinos.com
	EXTRACCIÓN DE PIEDRA, ARENA, ARCILLAS COMUNES, YESO Y ANHIDRITA 0811	CALIZAS Y GRANITOS DE SANTANDER S.A.S.	15 / 21	CARRERA 5 # 10 - 49 APARTAMENTO 303 D BARRIO SAN JUAN DE DIOS SANGIL	7245418 - 7245418	calizasygranitosdesantander@hotmail.com
	EXTRACCIÓN DE ARCILLAS DE USO INDUSTRIAL, CALIZA, CAOLÍN Y BENTONITAS 0812	EMPRECAL S A S	20 / 0	CARRERA 9 # 13 - 41 OFICINA 504 PISO 5 TORRE A BARRIO CENTRO SOLIDARIO RAMON GONZALEZ PARRA	7245459 - 7245459	andres@emprecal.com
SECTOR	CIU	RAZON S.	EDAD / No empl	DIRECCION	TELEFONO	CORREO
3. INDUSTRIAS	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS 1040	DISTRIBUCIONES SAROGA S.A.S	4 / 4	CALLE 10 # 12 - 184 CENTRO COMERCIAL EL PUENTE	7248999 - 6340254	freddy7421@gmail.com

MANUFACTURERAS				LOCAL 196 BARRIO SAGRADA FAMILIA SANGIL		
	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA 1081	EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO NUTRISAN	21 / 0	CL. 16 NO. 5-37 SANGIL	7241625 - 7240185	adriana12g@hotmail.com
	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO. 2395	HORMIGON SANTANDER S.A.S.	3 / 1	CARRERA 1 VIA PUENTE GOMEZ SILVA SECTOR LA NAVARRA SANGIL	3183729162 - 3183729162	hormigonsantander@gmail.com
	FABRICACIÓN DE MATERIALES DE ARCILLA PARA LA CONSTRUCCIÓN. 2392	LADRILLERA CURITI LTDA	21 / 8	CARRERA 9 # 11 - 68 OFICINA 205 CENTRO COMERCIAL CAMINO REAL SANGIL	7246587 - 7246587	ladrilleracuritilta@outlook.com
	FABRICACIÓN DE MATERIALES DE ARCILLA PARA LA CONSTRUCCIÓN 2392	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HERMANOS LIMITADA	39 / 80	CRA. 9 NO. 9-111/115 SANGIL	7245873 - 7245873	adriana12g@hotmail.com
	FABRICACIÓN DE MATERIALES DE ARCILLA PARA LA CONSTRUCCIÓN 2392	LADRILLOS Y ACABADOS SAS	14 / 25	FINCA LOS ALPES, VEREDA CAMPO HERMOSO SAN GIL	7242000 - 7242000	ladrillosyacabados@hotmail.com
	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA. 1051	MOLINOS DON MANUEL SAS	5 / 4	CARRERA 7 # 23 - 14 BARRIO VILLAS DEL FONCE SANGIL	7244915 - 7244915	molimanuel@hotmail.es
	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA. 1051	MOLINOS GUANENTA SAS	15 / 20	KM. 12 VIA SAN GIL - BUCARAMANGA, FINCA EL MORAL VDA. LLANO DE NAVAS CURITI	8002474 - 8002474	molinosguanenta@hotmail.com
SECTOR	CIIU	RAZON S.	EDAD / No empl	DIRECCION	TELEFONO	CORREO
	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA	TIMAG LOPEZ S.A.S.	7 / 4	CARRERA 13 # 32 - 10 LOTE SANGIL	7240676 - 3174280784	ndustriastimag@hotmail.com

	AGROPECUARIA Y FORESTAL 2821					
6. CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS RESIDENCIALES. 4111	CONSTRUCCIONES AES S.A.S.	6 / 0	CARRERA 8 # 12 – 27 SANGIL	7247140 7247140	- construccionesaes_s.a.s@hotmail.com
	OTRAS ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS Y OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL 4390	CONSTRUCCIONES E INVERSIONES DEL FONCE COINFONCE S.A.S.	5 / 0	CARRERA 9 # 10 - 78 OFICINA 109 SANGIL	7237668 7237668	- hugoforeros@hotmail.com
	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS RESIDENCIALES. 4111	CONSTRUCTORA CONSTRUSANGIL S.A.S.	2 / 4	CR 17 36 46 LC 109 CC SANGIL PLAZA		construsangil@outlook.com
	CONSTRUCCIÓN DE OTRAS OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL. 4290	CONSTRUCTORA M2 S.A.S.	5 / 7	CARRERA 10 # 9 - 39 LOCAL 2 EDIFICIO PIAMONTI SANGIL	7241564 7241564	- mercadeoconstructoram2@gmail.com
	CONSTRUCCIÓN DE OTRAS OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL. 4290	CONSTRUCTORA SIMEMM S.A.S	4 / 5	CALLE 18 # 14 - 40 TORRE 3 APARTAMENTO 302 SANGIL	3208502216 3208502216	- elpsaogil@gmail.com
	PREPARACIÓN DEL TERRENO 4312	CONSTRUCTORA VILLA ESPERANZA S.A.S.	4 / 0	CALLE 12 # 8 - 05 LOCAL 106 EDIFICIO GOMEZ SILVA SANGIL	7241725 7241725	- villaesperanza@hotmail.com
	CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS Y VÍAS DE FERROCARRIL 4210	CORVIAS Y EMCOVIAS S.A.S.	20 / 28	CRA. 17 NO. 23-53 PISO 2	7245650 7245650	- corviasyemcoviassas@gmail.com
SECTOR	CIU	RAZON S.	EDAD / No empl	DIRECCION	TELEFONO	CORREO
	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS RESIDENCIALES.	CREARQ ARQUITECTOS	3 / 0	CR 3 9 06 LC SANGIL	3164531287 3164531287	- crearqconstructora@hotmail.com

	4111	CONSTRUCTORES S.A.S				
	OTRAS ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS Y OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL 4390	EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO DE SERVICIOS EMPRESARIALES DE SANTANDER SERPRES	21 / 2	CALLE 16 # 14 – 47 SANGIL	3144452362 - 3144452362	edrisa55@hotmail.com
	OTRAS ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS Y OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL 4390	INGESANTANDER LTDA	5 / 14	CALLE 10 # 7 - 51 BARRIO CENTRO	7241937 - 8614485	ingesantanderltda@gmail.com
	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS RESIDENCIALES 4111	INVERSIONES CONSTRUCTORA ARKHO S.A.S.	3 / 23	CARRERA 10 # 10 - 30 PISO 2 BARRIO CENTRO	7242003 - 7242003	contabilidad@inmobiliariaguanenta.com
	DEMOLICIÓN. 4311	MAG INGENIERIA SAS	4 / 2	CALLE 12 # 8 - 05 LOCAL 203 EDIFICIO GOMEZ SILVA BARRIO CENTRO SANGIL	7237203 - 7237203	ingmagv@hotmail.com
	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS NO RESIDENCIALES 4112	MORALES & MARDINI INGENIEROS CIVILES LTDA	20 / 6	CARRERA 9 # 11 - 31 OFICINA 203 EDIFICIO ANTARES	7241664 - 7241664	javiermardini@yahoo.com
	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS RESIDENCIALES 4111	NORIEGA CAMPINO & CIA. S. EN C.	18 / 40	CARRERA 17 # 35 - 46 LOCAL 211	7244593 - 7244593	contabilidad@norma.com.co
SECTOR	CIU	RAZON S.	EDAD / No empl	DIRECCION	TELEFONO	CORREO
	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS NO RESIDENCIALES	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES GUANENTA S.A.S	5 / 5	CARRERA 10 # 10 - 30 BARRIO CENTRO	7242003 - 7242003	pycguanenta@hotmail.com

	4112					
	CONSTRUCCIÓN DE OTRAS OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL 4290	S.I. SOLUCIONES INMOBILIARIAS & CONSTRUCTORA S. A.S.	7 / 8	CARRERA 9 # 11 - 68 CENTRO COMERCIAL CAMINO REAL OFICINA 208	7245545 7245545	- info@inmobiliariasi.com
	CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS Y VÍAS DE FERROCARRIL 4210	SICOC LTDA, SOCIEDAD DE INGENIEROS CONTRATISTAS Y CONSULTORES LTDA.	18 / 4	CARRERA 8 # 16 – 88 SANGIL	7236836 7236836	- sicocltada@gmail.com
	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS RESIDENCIALES. 4111	SOLUCIONES CAMPESTRES Y URBANAS PROYECTOS INMOBILIARIOS S.A.S.	2 / 4	CL 12 8 35 CA LOPEZ OF 301 SANGIL	7245795 7245795	- jgdsoluciones_camp estres@yahoo.com

Apéndice C. Encuesta realizada en la provincia de Guanentá.

Universidad Santo Tomas	
Buenos días el presente cuestionario fue modificado y desarrollado por la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomas y tiene como objetivo obtener información sobre las practicas estratégicas que las áreas de Gestion de talento humano hacen a las diferentes empresas de nivel, pequeña y mediana empresa (Pymes). De antemano agradecemos toda su colaboración. La información suministrada es de carácter académico exclusivamente, es confidencial y no será compartida con terceros. Si ustedes lo desea los resultados de la investigación serán compartidos.	
1. Información general	
Nombre de la empresa	
Nombre del gerente de la empresa	
Actividad principal de la empresa	
Dirección	Teléfonos
Ciudad	
Responsable de responder el cuestionario	
Cargo	
e- mail	
Desea conocer los resultados de la investigación	SI ☐ NO ☐

Subsector Productivo: Utilice la siguiente calificación y anote una X frente al sector y a continuación el nombre del subsector a que pertenece la empresa Ej.: Agropecuario: avícola, banano, flores, etc., 2. Comercio al por mayor de alimentos, bebidas tabacos etc.

Sector	Subsector	Sector	Subsector
1. Agropecuario		8. Medios	
2. Comercio al por mayor		9. Minería	
3. Comercio al por menor		10. Servicios	
4. Construcción		11. Telecomunicaciones	
5. Financiero		12. Transporte	
6. Hidrocarburos y servicios Petroleros		13. Gubernamental	
7. Industria			

Numero de trabajadores en la empresa: 1 a 10 ☐ 11 a 49 ☐ 50 a 199 ☐ Mas de 200 ☐

2. Entorno y proyección Organizacional

2.1 Estructura organizacional: Ubique y coloque el nombre del área o cargo responsable de liderar la gestión del talento humano en su empresa. Escriba el nombre del área o del cargo dentro del rectángulo según el nivel que corresponda en la estructura de su empresa e incluya solo la sede principal

Nivel

Directivo ☐

Profesional ☐

Operativo ☐

2.2 Régimen laboral aplicable Privado ☐ Publico ☐ Ambos ☐

2.3 Régimen especial Convención colectiva ☐ Pacto Colectivo ☐ Ambos ☐

Ninguno ☐

2.4 A que asociaciones nacionales e internacionales pertenece relacionadas con el área de talento humana

ACRIP ☐

ASCORT ☐

Ninguna ☐

Otra ☐

Cual ☐

3. Entorno Ocupacional

3.1 Relacione la cantidad de empleados que laboran en la empresa en las diferentes modalidades de contratación para el área de talento humano y las demás áreas.

Área	Contrato a termino	Contrato a termino Fijo	Prestación de Servicios	Otras modalidades Indique	Total	Observación
Área de Gestión del talento Humano						
Total Empresa						
				* Servicios temporales Practicantes		

3.2 Tipos de indicadores que manejan en el área de talento humano. ¿De los siguientes indicadores de Talento humano cuales utiliza?

Grado de motivación de los trabajadores	☐
Índice de satisfacción de los trabajadores	☐
Frecuencia de Accidentes	☐
Índice de severidad de accidentes	☐
Ausentismo	☐
Rotación de trabajadores	☐
Capacitación	☐
Costo de Capacitación	☐

3.3 De los indicadores que utiliza mencione su valor para Junio de 2017

Grado de motivación de los trabajadores	☐
Índice de satisfacción de los trabajadores	☐
Frecuencia de Accidentes	☐
Frecuencia de Accidentes	☐
Índice de severidad de accidentes	☐
Ausentismo	☐
Rotación de trabajadores	☐
Capacitación	☐
Costo de Capacitación	☐

3.4 Describa los dos cargos del área de gestión humana de mayor Jerarquía

Denominación del Cargo:		Nivel salarial, coloque x, según el Rango en SMLV					
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	+10
Objetivo del cargo:							
Perfil		Nivel de formación (pregrado, posgrado):					
		Profesión:					
		Experiencia en numero de años:					
Denominación del Cargo:		Nivel salarial, coloque x, según el Rango en SMLV					
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	+10
Objetivo del cargo:							
Perfil		Nivel de formación (pregrado, posgrado):					
		Profesión:					
		Experiencia en numero de años:					

3.4 Señale con una X en el cuadro correspondiente las funciones que ejecuta el área de gestión del talento humano en su empresa, y cuales contrata con terceros (Outsourcing)

Función	Ejecutados por el área de Talento Humano	Ejecutadas por un outsourcing
1. Contribución al direccionamiento de la empresa		
2. Direccionamiento Estratégico del área		
3. Plan Operativo del área		
4. Planeación del talento Humano		
5. Normas y Procedimiento		
6. Medición de la gestión de T H		
7. Elaboración Manual de Funciones		
8. Relaciones Colectivas		
9. Procesos Disciplinarios		
10. Reclutamiento y Selección		
11. Contratación		
12. Inducción		
13. Registro y control de personal		
14. Administración salarial y nómina		
15. Capacitación y desarrollo		
16. Evaluación de desempeño		
17. Planes de carrera y/o sucesión Gerencial		
18. Desarrollo de la Cultura Organizacional		
19. Bienestar laboral (clima)		
20. Salud Ocupacional		
21. Liderazgo y motivación (Desarrollo del Potencial)		
22. Bienestar Social		
23. Balance Social		
24. Reestructuración		

4. Entorno Educativo
4.1 Mencione las entidades con las cuales ha tenido o tiene algún convenio para la capacitación de sus colaboradores en el área de talento humano según las siguientes categorías:

Universidad	☐
Centro de Capacitación	☐
Consultores	☐
Otros	☐

4.2 Con que entidad puntualmente y que tipo de capacitación

Entidad	Clase de Formación o capacitación

4.3 La oferta educativa existente en la ciudad sede de la empresa y en Colombia satisface las necesidades de formación y actualización de las personas que laboran en gestión del talento humano

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

Por qué?

Entorno Tecnológico

La empresa está certificada según la norma	ISO 9000 - 1994	
	ISO 9000 - 2000	
	OTRA	

En caso afirmativo, que participación tuvo en el área de talento humano de la empresa en la obtención de la certificación

Capacitación	☐
Apoyo	☐
Ninguna	☐
Otra	☐
¿Cual?	

Aporte del talento Humano al direccionamiento estratégico de la compañía

Nota:	Para responder las preguntas del cuestionario, favor considerar la siguiente escala de medida (Opciones)				
1.	En muy poca medida	2	En poca medida	3	En alguna Medida
4.	En gran medida	5	En muy grande medida	6	No sabe / No aplica

1. Proyección Organizacional

Por favor indique en qué medida del área de talento Humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la proyección organizacional

PROCESO	OPCIONES					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿ Participa en la definición de las estrategias empresariales?						
2. ¿Identifica e interviene en los problemas claves para la estrategia de la empresa ?						
3. ¿Crea procesos y programas para vincular las estrategias de						
4. ¿Garantiza que la estrategia de recursos Humanos concuerden con la estrategia de negocio de la empresa?						
5. ¿Asegura que las particas de RR.HH. están alineadas con la cultura deseada?						
6. ¿Alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada?						
7. ¿Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia de negocio?						
8. ¿Estructura la cultura de forma tal que motiva a los empleados?						

2 Gestión del Cambio

Por favor indique en qué medida del área de talento Humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la gestión del cambio

PROCESO	OPCIONES					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿ Participa en la identificación de las necesidades de cambio?						
2. ¿Formula estrategias para asegurar que la gente tenga						
3. ¿Participa en la selección y formulación de agentes de cambio?						
4. ¿Efectúa actividades para que la alta dirección se						
5. ¿Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para alimentar el cambio?						
6. ¿Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos del cambio?						
7. ¿Diseña mitologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio?						
8. ¿Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización?						

3 Infraestructura Organizacional

Por favor indique en qué medida del área de talento Humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la Infraestructura Organizacional

PROCESO	OPCIONES					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿ Participa en procesos de reestructuración organizacional?						
2. ¿Facilita la integración entre diferentes funciones de negocio?						
3. ¿Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo?						
4. ¿Mide los resultados del área de RR.HH. en términos de eficiencia (Costos) y efectividad (Calidad)?						
5. ¿Normalmente el área atrae, promociona, retiene, y despide a las personas apropiadas?						
6. ¿Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiadas para las características de la Organización?						
7. ¿Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación?						
8. ¿Diseña sistemas de compensación basadas en el desempeño?						

4 Liderazgo de las persona

Por favor indique en qué medida del área de talento Humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con el liderazgo

PROCESO	OPCIONES					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Entrena a los directivos para que se relacionen adecuadamente con los colaboradores ?						
2. ¿ Se preocupa por suministrar a las personas de la organización los recursos y medios apropiados para las exigencias que ellos demanden?						
3. ¿Establece estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo?						
4. ¿Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo?						
5. ¿Define políticas sobre estímulos y reconocimientos y velan por que se cumplan?						
6. ¿Crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?						
7. ¿Velan por que los rebajadores velen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización?						
8. ¿Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los						

5 Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social

Por favor indique en qué medida del área de talento Humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con el Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social

PROCESO	OPCIONES					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Comunica a los trabajadores y partes interesadas los compromisos de la responsabilidad social de la empresa ?						
2. ¿ Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social ?						
3. ¿Vela por la Oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa?						
4. ¿Velan por que se cumplan todas las regulaciones colombianas relacionadas con los trabajadores?						
5. ¿Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa ?						
6. ¿Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente?						
7. ¿Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa?						
8. ¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización?						