

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ÁREAS DE  
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A  
ACOPI EN LA CIUDAD DE PASTO (NARIÑO) 2009-2010**

**VIVIANA MARCELA BENAVIDES MORALES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ÁREAS DE  
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS TRASFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A  
ACOPI EN LA CIUDAD DE PASTO (NARIÑO) 2009-2010**

**VIVIANA MARCELA BENAVIDES MORALES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador  
de Empresas**

**Asesor:**

**Nelson Armado Mora Gómez  
Administrador de Empresas**

**Coasesor:**

**Docente: Gabby Narváez**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1ro. Del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Asesor Delegado**

---

**Jurado Delegado**

---

**Jurado Delegado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios todopoderoso por darme el privilegio de ser hija suya y así recibir de su amor en todas las etapas de mi vida, a Jesús hijo de Dios gracias de todo corazón por permitirme ser luz para muchas personas que están a mi lado y ayudarme en las pruebas que me hacen crecer como persona y ser humano y al Espíritu Santo por estar siempre a mi lado, confortándome y ayudando a vencer todo mi retos, a ustedes sea la Gloria, la Honra y el Poder por siempre y para siempre.

Agradezco a mi madre quien ha sido mi fortaleza y mi gran orgullo, por ser madre, padre y amiga, le doy gracias por estar siempre hay para apoyarme, y siempre ser tan especial, porque a pesar de la distancia; el ánimo, apoyo y entrega que me brinda, me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante, ella es el ser que mas amo y a quien le debo esta meta y todas las que vienen.

A mis hermanos: Danny Benavides y Carlos Benavides ha quienes quiero darles un ejemplo a seguir por el gran amor que tengo por ellos, gracias por estar junto a mi en los momentos mas difíciles.

A mi novio: Gilberto Peñaranda, quien ha estado a mi lado a lo largo de toda mi carrera dándome siempre su apoyo, amor, ánimo y fuerzas, gracias por estar en esta etapa tan linda de mi vida y se que siempre estará en todas las etapas que vienen.

Agradezco a todos los docentes de la universidad de Nariño, quienes a lo largo de esta carrera, me brindaron lo mejor de si, para formarme no solo profesional sino también humanamente, para que hoy este cumpliendo esta meta tan importante y aprender a enfrentarme al futuro.

Agradezco muy especialmente a mis asesores; Prof. Nelson Armando Mora Gómez, quien desde siempre a estado muy pendiente del desarrollo de esta investigación, apoyándome y dándome lo mejor de sí, y la Prof. Gabby Narváez, quien sin estar en la ciudad me ha prestado todo su apoyo, entrega y conocimiento para el desarrollo de esta investigación, gracias y que Dios los bendiga.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta carrera profesional, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo oración, cariño y amistad.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	13
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	166
1.1 TEMA.....	16
1.2 TÍTULO.....	16
1.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	16
1.3.1 Sujeto y objeto de la investigación.....	16
1.3.2 Espacio geográfico: .....	16
1.3.3 Tiempo.....	16
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	177
1.4.1 Planteamiento Del Problema .....	17
1.4.2 Formulacion Del Problema.....	20
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	21
1.5.1 Objetivo General .....	21
1.5.2 Objetivos Especificos .....	21
1.6. JUSTIFICACION.....	212
1.7 MARCO REFERENCIAL.....	23
1.7.1 Marco Teórico .....	23
1.7.1.1 La gestión humana un fenómeno complejo .....	27
1.7.1.2 Practicas de gestión.....	31
1.7.1.3 Reclutamiento .....	301
1.7.1.4 Selección de personal.....	30
1.7.1.5 Inducción y Entrenamiento.....	31
1.7.1.6 Capacitación y desarrollo.....	32
1.7.2 Marco Contextual.....	43
1.7.2.1 Problemas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas .....	47
1.7.2.2 Necesidades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.....	50

1.7.2.3 Necesidades relacionadas con las capacidades de gestión .....	50
1.7.2.4 Necesidades relacionadas con actitudes del empresario: .....	51
1.7.2.5 Necesidades relacionadas con el conocimiento de información relevante: .....	51
1.7.2.6 Necesidades relacionadas con restricciones del contexto: .....	52
1.7.3 Marco Legal .....	52
1.7.3.1 La Mipyme en Colombia .....	53
1.7.3.2 Programa Expopyme .....	53
1.7.3.3 Ley Mipymes (ley 590 de 2000). .....	53
1.7.3.4 Programa integrado de ONUDI para Colombia.....	54
1.7.3.5 La Mipyme en Colombia .....	55
1.7.3.6 Fomypime .....	55
1.7.3.7 Código sustantivo de trabajo.....	59
1.7.3.8 Circular unificada 2004 .....	61
1.7.3.9 Resolución numero 1016 marzo 31 de 1989 .....	61
1.7.3.10 Resolución 2400 de 1979 .....	62
1.7.3.11 Decreto 3075 (1997) .....	62
1.8 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	63
1.8.1 Tipo De Estudio .....	63
1.8.2 Tratamiento De La Informacion.....	63
1.8.2.1 Técnicas de recolección de la información: .....	63
1.8.2.1.1 Fuentes para la obtención de la información. ....	63
2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	71
2.1 DIMENSIONES QUE INFLUYEN EN LAS PRACTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS TRASFORMADORAS DE ALIMENTO.....	71
2.2 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.....	71
2.2.1 Claridad Organizacional.....	72
2.2.2 Procesos De Gestión Del Talento Humano.....	80

2.2.2.1 Reclutamiento De Personal Interno Y Externo.....	80
2.2.2.2 Selección De Personal.....	82
2.2.2.3 Inducción De Personal.....	83
2.2.2.4 Proceso De Capacitación.....	85
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI EN SAN JUAN DE PASTO (2009-2010) .....	89
3.1 Fortalezas y oportunidades por mejorar las prácticas de gestión del talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, inducción, contratación y capacitación de las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI .....	89
3.1.1 Proceso de Reclutamiento.....	89
3.1.2 Proceso de Selección.....	90
3.1.3 Proceso de Inducción.....	90
3.1.4 Proceso de Capacitación.....	90
3.2 Oportunidades para mejorar.....	91
3.2.1 Proceso de Reclutamiento.....	91
3.2.2 Proceso de Selección.....	91
3.2.3 Proceso de Inducción.....	92
3.2.4 Proceso de Capacitación.....	92
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI.....	93
4.1 FINALIDAD DE LA PROPUESTA.....	94
4.1.1 Estructura del Programa de Capacitación Gerencial.....	94
4.1.2 Metodología del Programa de Capacitación.....	95
4.1.3 Descripción de la Propuesta de Aplicación del Programa de Capacitación en Gestión Empresarial.....	96

4.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LOS PROPIETARIOS, GERENTES Y/O DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI PASTO (2009-2010).....	101
4.2.1 Objetivo General.....	101
4.2.2 Objetivos Específicos.....	101
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	112
NETGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	117

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Conocimiento sobre la misión y visión.....	65
<b>Cuadro 2.</b> Conocimiento sobre los valores y las políticas corporativas.....	66
<b>Cuadro 3.</b> Existe un área encargada del Talento Humano.....	67
<b>Cuadro 4.</b> Género.....	68
<b>Cuadro 5.</b> Edad.....	69
<b>Cuadro 6.</b> Nivel de escolaridad.....	70
<b>Cuadro 7.</b> Estado civil.....	71
<b>Cuadro 8.</b> Fuentes que utilizan las empresas para el reclutamiento interno de personal.....	72
<b>Cuadro 9.</b> Fuentes que utilizan las empresas para el reclutamiento externo de personal.....	73
<b>Cuadro 10.</b> Técnicas que aplican las empresas en el momento de selección de personal.....	74
<b>Cuadro 11.</b> Se considera o no necesario que la empresa otorgue capacitaciones.....	75
<b>Cuadro 12.</b> Técnicas empleadas por las empresas para realizar las capacitaciones.....	77
<b>Cuadro 13.</b> Frecuencia con que las empresas brindan a los colaboradores capacitaciones.....	78
<b>Cuadro 14.</b> Capacitaciones que recibieron los colaboradores durante el 2009 en la empresa.....	79
<b>Cuadro 15.</b> Capacitaciones que recibieron los colaboradores durante el 2009 en la empresa.....	80

## LISTA DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.....	65
<b>Grafico 2.</b> Conocimiento sobre los valores y las políticas corporativas.....	66
<b>Grafico 3.</b> Existe un área encargada del Talento Humano.....	67
<b>Grafico 4.</b> Género.....	68
<b>Grafico 5.</b> Edad.....	69
<b>Grafico 6.</b> Nivel de escolaridad .....	70
<b>Grafico 7.</b> Estado civil.....	71
<b>Grafico 8.</b> Fuentes que utilizan las empresas para el reclutamiento interno de personal.....	72
<b>Grafico 10.</b> Fuentes que utilizan las empresas para el reclutamiento externo de personal.....	73
<b>Grafico 11.</b> Técnicas que aplican las empresas en el momento de selección de personal.....	76
<b>Grafico 12.</b> Se considera o no necesario que la empresa otorgue capacitaciones.....	77
<b>Grafico 13.</b> Técnicas empleadas por las empresas para realizar las capacitaciones.....	78
<b>Grafico 14.</b> Frecuencia con que las empresas brindan a los colaboradores capacitaciones.....	79
<b>Grafico 15.</b> Capacitaciones que recibieron los colaboradores durante el 2009 en la empresa.....	80

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Factores que intervienen en la gestión humana .....	27
Figura 2. Organigrama .....	36

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, se está iniciando una nueva época denominada como la Era del Talento, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora se debe contar con capacidad de innovación y talento.

Desde esta perspectiva, se utilizará el término Talento Humano, ya que cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Atribuyéndole al mismo, el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos, en tanto pone en relevancia, el talento humano como factor indispensable para lograr el éxito de una organización.

La definición de talento, indica el conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de la misma. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente las prácticas de Gestión del Talento Humano. La Gestión Humana se compone de varias funciones o procesos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales.

Entre dichos procesos se encuentran la selección y reclutamiento de personal que permiten encontrar los empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación de desempeño de los colaboradores y remuneración justa, equitativa y competitiva entre otros. Se debe tener en cuenta que la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar

sus capacidades y elevar sus aptitudes. Capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

Es por esta razón, se ve necesaria la búsqueda de la identificación de prácticas comunes en materia de Gestión del Talento Humano en la Ciudad de Pasto, especialmente en las Micro y Pequeñas Empresas Transformadoras de Alimentos afiliadas a ACOPI, considerándose como primer paso, obtener una muestra heterogénea de empresas para realizar esta investigación sobre Prácticas de Talento Humano en la ciudad de Pasto.

*“Para esta investigación, es importante tener en cuenta que en Colombia el PIB generado por el sector agrícola es de 12,3%, el sector industrial aporta el 29,4% del PIB y a servicios le corresponde 58,3%”<sup>1</sup>*, siendo el sector industrial basado en la transformación de productos agropecuarios hacia la elaboración de alimentos y bebidas el de mayor potencial, puesto que participa con el 56% del total de la industria en el país, sin contar con la dinámica que le imprime a los otros dos sectores.

De igual manera a nivel regional el departamento de Nariño posee las condiciones necesarias para desarrollar con éxito los sectores productivos importantes que permitan elevar el nivel y la calidad de vida de su población y al mismo tiempo mejorar su inserción en la economía nacional e internacional.

No obstante, tal como se evidencia a continuación, el sector agroindustrial es el de mayor potencial de desarrollo en la región, cuya dinamización puede transformar estructuralmente la economía regional, ya que Nariño es la mayor despensa en el sur occidente y occidente colombiano en alimentos y su participación a nivel nacional es significativa en este renglón.

Todo lo anterior permite llegar a la conclusión de que en el departamento de Nariño es indispensable impulsar el sector agroindustrial, dada su potencialidad para el logro de etapas más avanzadas de desarrollo a nivel económico y social mediante el fortalecimiento de las diferentes cadenas productivas, la generación de empleo, la creación de empresas que permitan agregar valor a la producción y su encadenamiento con los sectores comerciales, financieros, industriales y de servicios.

Por tanto, el presente proyecto tiene como objetivo que esta investigación y su resultado, redunde en la generación de ventajas competitivas diferenciadoras para las empresas, que les abrirá la puerta hacia una mejor y mayor productividad laboral en la organización.

---

<sup>1</sup> DOCUMENTO CONPES 3484. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación Bogotá, D.C., 13 de Agosto de 2007

Además se espera contribuir a la estandarización y sistematización de estas prácticas, con miras a la conformación de modelos de gestión, a partir de las particularidades del sector investigado, así como estimular a las empresas que no cuenten con las prácticas de gestión humana a integrarlas. En el primer capítulo, se define los aspectos más relevantes del anteproyecto y se especifican las razones por las que se realizó este trabajo y los objetivos que se pretenden alcanzar con él.

El segundo capítulo, presenta el marco teórico, en el que se consignan todas las bases teóricas que sirven de soporte a esta investigación

Seguidamente, en el tercer capítulo se realiza un diagnóstico de las empresas y el análisis de resultados, que sirven como base para verificar la situación actual de las practicas Gestión de talento humano.

## **1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TEMA**

Prácticas del Talento Humano.

### **1.2 TÍTULO**

Prácticas de Gestión de Talento Humano en las Áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación en las Micro y Pequeñas empresas Transformadoras de Alimentos afiliadas a Acopi en la Ciudad de Pasto (Nariño) 2009-2010

### **1.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

**1.3.1 Sujeto y objeto de la investigación.** Micro y Pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la Ciudad de Pasto

#### **1.3.2 Espacio geográfico:**

- ✓ Aliños La Garza. Calle 16 B No 29 - 27 B/ San Andrés 7236421,
- ✓ Industrias Alimenticias Chambú Calle 15 No 12-71 B/ Las Violetas, 7205847
- ✓ Jamones Aldeano Cra 33 No 15 - 37 B/ San Ignacio 7239886
- ✓ Jugos La Merced Calle 19 No 21b - 17 Centro 7236677
- ✓ Molinos Nariño CI 12 No 12 - 31 7212818
- ✓ Panadería Y Pastelería La Merced Cra 22 No 17- 37 Centro 7238830 - 7335858

**1.3.3 Tiempo.** 6 Meses los meses de Julio a Noviembre del 2009

## **1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Planteamiento Del Problema**

En la actual estructura económica Colombiana se hace evidente la importante presencia de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que cubren prácticamente todos los sectores de la actividad económica, primaria, industrial y de servicios.

Las Mipymes en muchos países y especialmente en Colombia, son el motor de la economía, pero hoy en día, una de las mayores dificultades que enfrentan, es su baja competitividad, en lo que se refiere a la capacidad administrativa para vincularse con el sector externo.

Sus aportes a la economía en producción, empleos e ingresos, así como la baja inversión requerida para la creación de puestos de trabajo, han estimulado en diferentes momentos políticas estatales de apoyo a las Mipymes, basadas en el financiamiento de sus actividades, en especial a través del crédito de fomento y programas de capacitación y asistencia técnica.

Las Mipymes a nivel interno registran serias falencias que obstaculizan su desarrollo, entre las que se destacan: la concentración del poder y falta de delegación de funciones y escasa dotación de tecnología, lo cual se refleja en el alto número de colaboradores por unidad de producto, la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, canales informales de comunicación y la deficiente administración del talento humano.

Estos aspectos se hacen notorios en sectores cuyo empleo de talento humano es más intensivo, como es el caso de los siguientes renglones económicos: alimentos, servicios, agrícola y artesanal, entre otros, los cuales, basan su desarrollo en el “aprovechamiento” del recurso humano y de este sobre los factores productivos, debido a su abundancia y bajo costo.

En cuanto al área de Recursos Humanos, se logra denotar un descuido por parte de los directivos de estas organizaciones, ya que, normalmente no existe y en las que están constituidas, se destina solamente a las contrataciones, sin considerar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación.

*En efecto, las Mipymes, poseen características que no siempre se señalan y que requieren una consideración específica. No se trata tan sólo de empresas de menor tamaño, lo real es que tienen*

*características y requerimientos que condicionan la eficacia de cualquier metodología de gestión y planificación de los recursos humanos*<sup>2</sup>.

Sin embargo y a pesar de la indudable importancia del talento humano en la organización y que los nuevos retos exigen una concepción moderna y diferente del hombre en la organización, la evidencia empírica muestra que esto no se cumple y que por el contrario es urgente mejorar la gestión del talento humano en las empresas del medio.

Es por ello que se debe enfatizar en el estudio de las condiciones que presentan las Mipymes en materia de gestión humana, para que de ésta manera adquieran ventajas frente a sus competidores; que actualmente se constituye en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que los colaboradores puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada, a través de un desempeño eficiente.

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

*Con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico. Antes de reprochar a las Pymes su escepticismo y tendencia crítica en materia de personal, debemos preguntarnos el porqué de esta actitud que, con sólo profundizar un poco, parecería más indicativa de salubridad organizativa que de carencia de visión directiva.*<sup>3</sup>

Por último, el propósito de esta investigación, es conocer la incidencia de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de Pasto.

Es importante resaltar que el propósito fundamental de esta investigación es establecer la incidencia de la gestión del talento y proponer alternativas para que el gerente pueda brindar apoyo y alcanzar sus objetivos y metas con éxito.

---

<sup>2</sup> SOTO PINEDA, E. & DOLAN, S. Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. s.n, 2004.

<sup>3</sup> Ibidem.

#### **1.4.2 Formulación Del Problema**

¿Cuáles son las Prácticas de Gestión del Talento Humano que realizan las Micro y Pequeñas empresas, Transformadoras de Alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de San Juan de Pasto?

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo General**

Identificar las Prácticas de la Gestión de Talento Humano en las áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación, adoptados y aplicados por las Micro y pequeñas empresas Transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI (Nariño), con el fin de formular una propuesta de mejoramiento y/ fortalecimiento que contribuya a su desarrollo y proyección empresarial.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- a. Indagar sobre el proceso de Reclutamiento de personal, que desarrollan en la actualidad las Micro y pequeñas empresas de estudio.
- b. Identificar los criterios que tienen en cuenta las Micro y pequeñas empresas para la Selección del talento humano.
- c. Examinar el proceso de Inducción de recursos humanos en las Micro y pequeñas empresas
- d. Establecer la forma como las Micro y pequeñas empresas realizan la Capacitación del talento humano.
- e. Formular una Propuesta de Mejoramiento y/o fortalecimiento que contribuya a su desarrollo y proyección empresarial.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

A través de los años la Gestión de Talento Humano ha desarrollado mayor importancia para las empresas, ya que la competencia en el mundo es cada vez mayor y lo que se requiere para poder tomar ventaja no solo son los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, si no que en su lugar se esta utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones es decir las personas que trabajan en esta, ya son ellos quienes dan un valor agregado a las empresa con sus aportes, habilidades y conocimientos.

Por lo tanto por medio del área de Gestión Humana una empresa puede tener atraer y retener al personal calificado que le permita tener competitividad y eficiencia en sus procesos y así poder tener una ventaja en el mercado que le permita el cumplimiento de sus objetivos y metas.

*Además si se tiene en cuenta la importancia que hoy reviste el tema de la aplicación de las practicas de gestión del talento humano y la relación con la productividad empresarial como estrategia para afrontar los nuevos retos en el ambiente de los negocios, el presente estudio tiene repercusión teórico-práctica sobre la actividad empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer de los directivos empresariales, y a su vez como referente de consulta para continuar con el estudio de este tipo de problemáticas empresariales que afectan a las organizaciones y a sus miembros y para acciones tendientes a promover y practicar como una dimensión humana y fundamental, que debe aprovecharse para el desarrollo personal y organizacional, en el contexto de las empresas<sup>4</sup>.*

La investigación a realizar se justifica por la importancia que tienen las medianas empresas en el desarrollo económico de los países dentro de los cuales está también Colombia, *“en especial el Departamento de Nariño concretamente la ciudad de San Juan de Pasto, en el cual se debe buscar el impulso y desarrollo de este sector con el fin de lograr un mayor desarrollo regional”<sup>5</sup>*

*Además, en una economía mundial cada vez más integrada y competitiva, el conocimiento se ha convertido en la condición básica del desarrollo; a través de su dinamización mejora sustancialmente la productividad y competitividad local y regional. Entendidas como la mayor y mejor utilización posible de los recursos naturales, físicos,*

---

<sup>4</sup> BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación, 2<sup>da</sup> ed. México: Prentice Hall, 2003. p 60.

<sup>5</sup> ACOPI. Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Disponible en: <http://www.acopi.org.co/>

*sociales, culturales y sobre todo, del fortalecimiento y potencialización del talento humano, lo mismo que sus resultados en materia de creación y ampliación de puestos de trabajo, se constituye en una meta de largo plazo*<sup>6</sup>.

También, se debe mencionar posibles y nuevos estudios que se produzcan con relación a esta investigación, debido que a nivel regional no existen estudios sobre el tema, sea por parte de las instituciones de apoyo y desarrollo empresarial, como Cámara de Comercio, SENA, ACOPI, FENALCO o por parte de las comunidades académicas de la región, por lo cual, de los resultados que de este estudio se deriven, se constituirán en aporte significativo a la generación del conocimiento alrededor de este tema de investigación.

Para las Mipymes transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de Pasto, sería de gran valor tener esta área dentro de su organización ya que le permitiría tener mayor definición en el personal que labora en la empresa, diseño de cargos, desarrollo del personal, compensaciones, mejoramiento en el desempeño para que así, se logre una mayor compromiso de los colaboradores que se vera reflejado en el práctica de sus funciones permitiéndole a la empresa consolidarse mas en el mercado.

Con esta propuesta se quiere demostrar que el estudio de esta área, especialmente del talento humano no solo beneficiaría a los colaboradores, a quienes se les daría la importancia que se merecen dentro de la organización si no que a través de esta se disminuirán los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal y así poder asegurar que no solo se tendría el personal suficiente si no también el mas adecuado y motivado.

## **1. 7 MARCO REFERENCIAL**

### **1.7.1 Marco Teórico**

Son muchas las teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para gerenciar con eficiencia y eficacia el talento humano en las organizaciones, las cuales siempre han apuntado al logro de los objetivos y al éxito organizacional, a través de quienes la conforman, para ello se ha valido de varias escuelas del pensamiento administrativo a lo largo de la historia.

Por ello este trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas. *“Se aspira a su vez, a incentivar la reflexión*

---

<sup>6</sup> ANEXO DE PRESUPUESTO POR RESULTADOS (Pprm) Al Proyecto de Presupuesto General del Municipio de Pasto. Año 2007

*sobre la necesidad de aprovechar este recurso intangible en las empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de Pasto*<sup>7</sup>.

Se empezará por tener en cuenta al recurso humano como una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización, pues si *"el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá."*<sup>8</sup>

De igual manera se debe tener talento humano competente con sentido de compromiso y pertenencia hacia la administración, *"enfocados en la ética, los valores y el crecimiento personal, bajo buenas prácticas de manejo que faciliten el uso eficiente de los recursos, y que a través de incentivos se estimule a los servidores para que demuestren un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados"*<sup>9</sup>.

Según la Real Academia Española de la Lengua, el talento 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 las personas talentosas, donde se conjugan otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc"*<sup>10</sup>.

La gente es un recurso para el trabajo y como tal es considerada, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano. De una manera pausada y muy elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente y la empresa, dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir.

*Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar*

---

<sup>7</sup> ACOPI, Op.cit.,

<sup>8</sup> CERNA, J. Aspectos básicos en la gestión de talento humano. Bogotá: s.n, 2006.

<sup>9</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Escuela Superior de Administración Pública: Plan nacional de formación y capacitación de empleados público para el desarrollo de competencias.

<sup>10</sup> GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, EQUIPO MECI CONTROL ESTRATÉGICO. Talento Humano, en el contexto del desarrollo de equipos de alto rendimiento.

*importante lo que antes eran meros peones. No tardó en aparecer el Departamento de Personal con funciones de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente, en el se pusieron de moda los archivos de personal similares a la historia clínica de un paciente. Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso, la idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero los recursos se agotan y, alguno de ellos son susceptibles a ser sustituidos<sup>11</sup>.*

En si, el factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Como bien señala la Dra. Zaldívar *“es el grupo humano quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas”*.<sup>12</sup>

Según Pfeffer *“la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar. Muy a menudo, las empresas que asumen esa perspectiva diferente son capaces de mostrarse mucho más hábiles y de conseguir mejores resultados que sus rivales”*.<sup>13</sup>

Los recursos humanos pueden contribuir a la reducción de costes tanto de forma indirecta, debido al rol que ejercen en la generación de costes de los productos y servicios, como directamente, en tanto los gastos de personal constituyen una de las partidas de coste más importantes para las empresas.

Su papel en la estrategia de diferenciación resulta más evidente puesto que, al contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos y habilidades con

---

<sup>11</sup> EQUIPO ACADÉMICO DEL C.E.D. El Talento Humano, una aproximación a su génesis y evolución. Artículo de Gerencia publicado por Félix Socorro.

<sup>12</sup> ZALDÍVAR, M. Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial. Disponible en CD para la docencia de 2do año. (Carrera de Economía). Universidad de la Habana. Facultad de Economía.

<sup>13</sup> PFEFFER, J. Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal. Artículo adaptado de la obra “Competitive Advantage through People”. Boston, Estados Unidos: Editorial Harvard Business School Press, 1994. p.80.

rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en el rendimiento de la organización.

Otra característica importante del capital humano es su heterogeneidad, en tanto que se trata de seres humanos individuales con capacidades distintas, y esta cualidad debe ser contemplada y explotada por las entidades empresariales. Asimismo, los recursos humanos manifiestan durabilidad ya que los intangibles, a diferencia de los recursos materiales que tienden a depreciarse con el tiempo, pueden comportarse de diversa manera, y concretamente, los conocimientos y habilidades de los empleados se incrementan cuando son utilizados habitualmente y se adquiere práctica y experiencia.

En lo que se refiere a la sustitución, la existencia de posibles sustitutos para determinados recursos y capacidades amenaza con volverlos obsoletos; pero los recursos humanos juegan en este sentido con una doble ventaja, ya que la habilidad cognitiva inherente les permite ser transferibles y adaptables entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados, al tiempo que la aplicación de prácticas de recursos humanos adecuadas contribuye a mantener y potenciar dicha habilidad cognitiva, evitando la obsolescencia. No obstante, es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas de las mismas.

Por otra parte, se considera erróneamente a la gestión del talento humano como un simple proceso de administración de personal o un recurso productivo no generador de valor agregado para la empresa, centrado solamente en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de la nómina. Así mismo, la ausencia de un adecuado direccionamiento estratégico en este sentido, hace que la gestión del talento humano sea vista como un área funcional dentro de la empresa y no como una unidad estratégica de asesoramiento y gestión.

Estos aspectos se hacen notorios en sectores cuyo empleo de talento humano es más intensivo, como es el caso de los siguientes renglones económicos: alimentos, servicios, agrícola y artesanal, entre otros; los cuales, basan su desarrollo en el “aprovechamiento” del recurso humano y sobre los factores productivos.

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

La gestión humana en las organizaciones tiene un papel importante en cuanto que debe integrar y a la vez ser catalizador de ese juego de intereses y motivaciones, debe preocuparse por demostrar que se puede construir ventaja competitiva sostenible a

partir de las personas, pero también requiere ser consciente de que la persona es primero ser humano y después trabajador.

Es por esto, que una forma adecuada gestión del talento humano, permitirá que las empresas incrementen los niveles de productividad, reduzca el ausentismo laboral, generen mayor satisfacción laboral, mejoren el clima laboral, el sentido de pertenencia y los niveles de competitividad, ya que, el capital humano es el principal activo con que cuentan.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. *“La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información”<sup>14</sup>.*

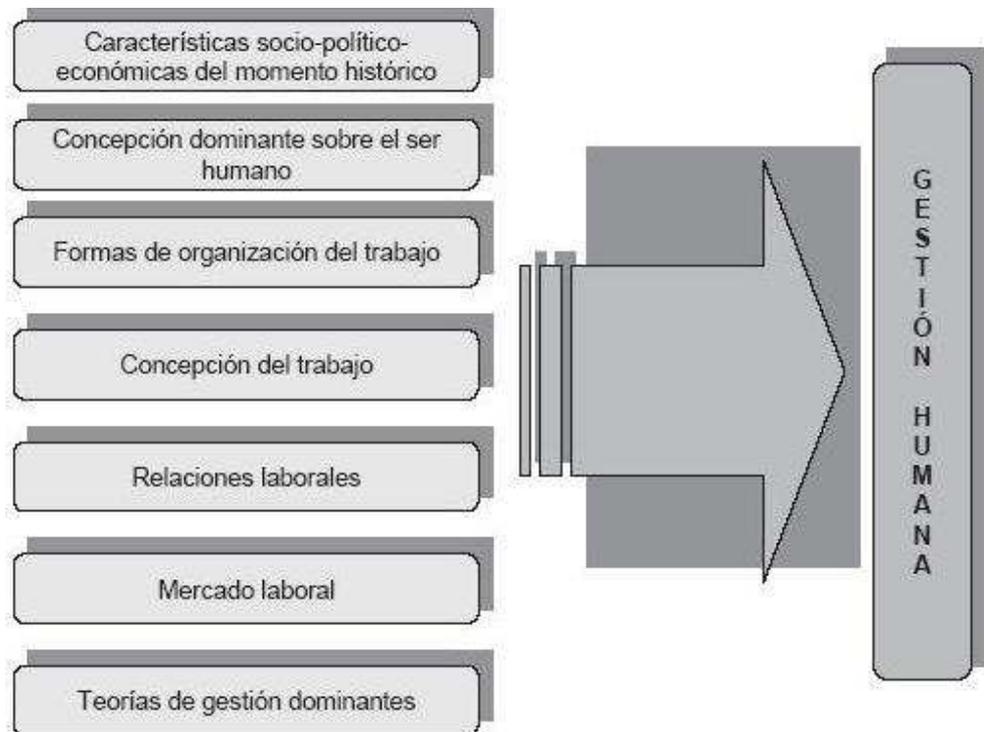
**1.7.1.1 La gestión humana un fenómeno complejo.** En la concepción del *management* la visión de la gestión humana se puede considerar reduccionista pues se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos sobre los resultados de la organización y sobre los diversos actores sociales que en ella intervienen; sin embargo al hacer una revisión de la evolución de este campo del conocimiento se observa su complejidad tanto por la cantidad de interrelaciones que se generan como por los aspectos que se deben considerar.

Alrededor de la gestión humana se conjugan, al menos, siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, las cuales se presentan en el Gráfico 1.

---

<sup>14</sup> JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *pensamiento & gestión*, 18. Universidad del Norte, 2005. pp 103-137.

**Figura 1. Factores que intervienen en la gestión humana**



Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la concepción dominante sobre el trabajo determina la filosofía de la gestión humana. Así, por ejemplo, desde la perspectiva clásica de la economía, *“el trabajo era el generador de valor, lo cual desemboca en un conflicto moral, pues la riqueza obtenida por el empresario provendría del trabajo no pagado a los trabajadores; ello explica que la actividad de dirección de personal se haya enfocado en el bienestar de los empleados y en su desarrollo moral, mental y físico”*<sup>15</sup>.

Cuando el trabajo se considera una mercancía (concepción neoclásica) se le puede dar al trabajador el trato propio de cualquier recurso productivo, y por lo tanto la actividad de gestión humana se convierte en una labor técnica para su administración (procesos de selección, contratación, entrenamiento, remuneración y desvinculación, denominada precisamente *administración de personal*)

<sup>15</sup> HERNÁNDEZ CALDERÓN, Gregorio Giraldo.; ÁLVAREZ, Claudia Milena y NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: En: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Bogotá. Vol 19, No.32 (Jul - Dic. 2006).

*Frente a estas doctrinas, unas que tratan de subordinar el trabajo al mercado y en el fondo doblegar a la clase obrera a través de la flexibilización; otras que buscan un nuevo acuerdo entre el capital y el trabajo con flexibilidad, y las últimas que lo desprecian, en el mundo empírico capitalista lo que queda es todavía una mayoría asalariada, aunque con una importante extensión del trabajo desregulado y por cuenta propia.<sup>16</sup>*

Teniendo en cuenta que en la Gestión del Talento Humano se requiere de la interacción entre el individuo, sus semejantes y el medio que los rodea, no se puede dejar de mencionar el Modelo de equidad de Stacy Adams el cual demuestra el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

*Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no. Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.<sup>17</sup>*

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. *“La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información”<sup>18</sup>.*

Con frecuencia las pequeñas y medianas empresas tienen una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las organizaciones de gran reconocimiento; de igual manera en una empresa regida por las políticas de austeridad

---

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Curso McGraw Hill de Management (Capítulo VII)

<sup>18</sup> GÓMEZ ARBOLEDA, Yadira. El talento humano de mi empresa.

del gobierno nacional, donde se premia al que gaste menos en funcionamiento y se castiga al que incremente su presupuesto acorde a las necesidades administrativas de una entidad territorial, se observa que no existen políticas claras que logren la formación de una “cultura organizacional” y el desarrollo de un “clima organizacional” adecuado que permita al cliente interno y externo satisfacción en el momento de prestar un servicio.<sup>19</sup>

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

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

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

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

*“La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada”<sup>20</sup>.*

**1.7.1.2 Prácticas de gestión.** *“Las prácticas de gestión son alimentadas por la individualidad, y es a partir de éstas que se construyen las capacidades organizacionales; por ello, para influenciar las prácticas hay que actuar sobre la individualidad, y esto implica potenciar valores, actuaciones, comportamientos,*

---

<sup>19</sup> Pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, 103-137, 2005

<sup>20</sup> Ibidem.

*habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas que resultan influyentes en el éxito de las gestión y sus prácticas*<sup>21</sup>.

**1.7.1.3 Reclutamiento.** Según Idalberto Chiavenato el sistema de Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, este proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

**a. Proceso de reclutamiento:** Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. *“El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado”*<sup>22</sup>.

**1.7.1.4 Selección de personal.** Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos específicos que consumen cierto tiempo, los cuales se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

El proceso de selección del personal se inicia en el momento que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

**a. Ventajas de la selección de personal:** La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son

---

<sup>21</sup> HERNÁNDEZ CALDERON, Op.cit., p.176.

<sup>22</sup> Disponible en: <http://www.administracióndepersonal\Reclutamientoyselecciónunamosapuntes-México.htm>

esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger determinando la efectividad del proceso de selección.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

*“Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo”<sup>23</sup>.*

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. *“Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente”<sup>24</sup>.*

**1.7.1.5 Inducción y Entrenamiento.** *“La inducción es una etapa que implica una orientación general de todo el ambiente de trabajo, en tanto que el entrenamiento se refiere a las habilidades y deberes específicos del trabajo relacionados con una tarea determinada. Aunque hay que considerar a ambos como actividades parcialmente coincidentes y relacionadas”<sup>25</sup>.*

*“La inducción permite al nuevo empleado adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.”<sup>26</sup>*

Por otra parte el entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos<sup>27</sup>, con el fin de preparar a la persona para el ejercicio de su nuevo puesto de trabajo.

---

<sup>23</sup> Disponible en: [http://www.administración\empresarios-as\\_com.htm](http://www.administración\empresarios-as_com.htm)

<sup>24</sup> WERTHER, W. y DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill, 1991. p.78.

<sup>25</sup> Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/InduccionImportancia>

<sup>26</sup> GRADOS, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, 2<sup>da</sup> ed. México: Editorial Manual Moderno, 2001. p. 361.

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humano. México: Editorial McGraw Hill, 1995. p. 416.

El proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

**a. Inducción general:** información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.

**b. Inducción específica:** orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

**c. Evaluación:** evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Por otro lado el proceso de entrenamiento consta de cuatro etapas que se deben considerar para su aplicación<sup>28</sup>:

- ✓ Diagnóstico: se estudia si los objetivos de la empresa fueron cumplidos a cabalidad o no, se determina si se necesita aplicar un sistema de entrenamiento.
- ✓ Programación: se establece qué, quién, cuándo, dónde y cómo se enseñará.
- ✓ Ejecución del entrenamiento: el instructor transmitirá sus conocimientos.
- ✓ Evaluación de resultados: se determinará la eficiencia del entrenamiento.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

**1.7.1.6 Capacitación y desarrollo.** *“Es la actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno la cual va directamente dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización”<sup>29</sup>.*

---

<sup>28</sup> Disponible en: <http://www.osjasayaarrobagestionopolis.com>

<sup>29</sup> Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

El Desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. *“La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas”<sup>30</sup>.*

Así es como, por ejemplo, las primeras prácticas de gestión humana que surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, y no resulta gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar (Barley y Kunda, 1995). Esta orientación es explicable por las condiciones sociales, políticas y económicas de la época (asociadas con la manufactura en masa, el crecimiento de las grandes corporaciones, el fortalecimiento del individualismo), influidas por la moral religiosa propia de los protestantes estadounidenses.

Otro ejemplo de la manera como las condiciones sociales, políticas y económicas inciden en el tipo de prácticas puede verse en el caso colombiano, al inicio del siglo XXI, al observarse un predominio de prácticas orientadas a lograr la flexibilización productiva y la desregulación en la fuerza de trabajo (sistemas de contratación flexible, polivalencia, remuneración por productividad, gestión por competencias) determinadas, a su vez, por la presión de un nuevo orden empresarial en el que deja de ser importante la relación estabilidad-lealtad, que fuera la base del contrato psicológico prevaleciente durante los últimos cien años del capitalismo y para cuya relación era muy importante el sistema de selección y el sistema de carrera:

La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores. Desde la administración científica, Taylor, plantea la concepción del homus – economicus, y considera el hecho de que, la razón de ser del trabajo, remuneración que se recibía a cambio.

*Fayol, con el proceso administrativo, plantea la división del trabajo, llegando a niveles donde se concibe al hombre como máquina. Como respuesta, un enfoque más humanista lo presentó, Elton Mayo, y como resultado del experimento de Hawthorne, infiere que los trabajadores*

---

<sup>30</sup> Disponible en: [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal\\_sobre\\_esto\\_documento/19921-1](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal_sobre_esto_documento/19921-1)

*necesitaban algo más que división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento, y otorga la importancia que los grupos (formales e informales) se merecen dentro de las organizaciones, este enfoque es conocido como la Escuela de las Relaciones Humanas. Luego siguieron otros enfoques, que permiten conocer y comprender la administración, como efectivamente se concibe hoy día, y que han tenido distintas formas de entender al hombre como factor principal dentro de las organizaciones<sup>31</sup>.*

Los dirigentes se desenvuelven en el mundo de las organizaciones que son hechos sociales y sus actuaciones se enmarcan en una serie de practicas de creación, supervivencia y desarrollo, respondiendo así un esfuerzo que se sintetiza en resultados concretos como productos y servicio ;como actores sociales comparten en su sistema de acción una serie de representaciones que guían y definen actuaciones productivas, culturales y organizacionales, construidas en y con otros sujetos sociales, enmarcadas en las reglas éticas que delimitan las relaciones y especifican lo correcto e incorrecto.

*Los argumentos productivos se concretan en preposiciones que orientan la acción hacia la formulación de objetivos, estrategias, políticas, valores hacia la utilización de enfoques, conocimientos, tecnologías y técnicas; hacia el diseño de los ordenamientos através de manuales y reglamentos; hacia la consolidación de comportamientos y actitudes que impacten la dinámica creación y consolidación de la organización<sup>32</sup>.*

En una economía mundial, cada vez mas integrada y competitiva, el conocimiento se ha convertido en la condición básica del desarrollo; a través de su dinamización mejora sustancialmente la productividad y competitividad local y regional entendidas como la mayor y mejor utilización posible de los recursos naturales, físicos, sociales, culturales y sobre todo, del fortalecimiento y potencialización del talento humano.

Emprender desde lo local la tarea de contribuir a disminuir los índices de desempleo (hecho que conduce a un deterioro de las condiciones de vida de la población de Pasto, expresada en una creciente inequidad, marginalidad y exclusión social), es uno de los más grandes retos para la administración.

El mejoramiento de la productividad y competitividad de una localidad o región, lo mismo que sus resultados en materia de creación y ampliación de puestos de trabajo,

---

<sup>31</sup> BENITEZ KARLA Tatiana. ISSN: 1317-8822 • Año 4 • N° 2 • Vol 4 ( Julio - Diciembre, 2005); 91-98 • Visión Gerencial.

<sup>32</sup> Revista Universidad EAFIT. Vol 42 No. 144 (oct-dic 2006)

se constituye en una meta de a largo plazo. “Dada la gravedad del desempleo en Pasto, que incide negativamente en las condiciones de vida de la población, se requiere de una política social a través del desarrollo de la actividad económica, impulsando acciones tendientes al mejoramiento de ingresos en el corto plazo”<sup>33</sup>.

Jayaram *et al.* presentan un estudio en el cual revisan la literatura sobre el impacto de la administración del talento en el desempeño de las empresas. Estos autores sugieren agrupar las técnicas de gestión del talento en cinco grupos directamente asociados a estas cuatro dimensiones competitivas vinculadas a las operaciones:

- ✓ *Técnicas de administración del talento orientadas a la reducción de costos.*
- ✓ *Técnicas de administración del talento orientadas a la calidad.*
- ✓ *Técnicas de administración del talento orientadas a la flexibilidad.*
- ✓ *Técnicas de administración del talento orientadas a la reducción de tiempos.*<sup>34</sup>

Ahmad y Schroeder, basándose en las siete prácticas para la gestión del talento propuestas por Pfeffer, presentan un estudio en el cual buscan identificar la eficacia de tales prácticas en diferentes sectores industriales y en diferentes países con el objetivo de generalizar su utilización. Los resultados que obtienen permiten respaldar la presencia de un impacto positivo de las prácticas propuestas sobre el desempeño de las empresas, pero no logran ser concluyentes en cuanto a la generalización buscada, debido a la dificultad para implementar tales prácticas, probablemente originada en las diferencias culturales entre sectores industriales y países.

Las siete prácticas propuestas y estudiadas son:

- ✓ *Seguridad en el empleo.*
- ✓ *Reclutamiento selectivo de personal.*
- ✓ *Equipos autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones.*
- ✓ *Compensación comparativamente alta asociada al desempeño empresarial.*
- ✓ *Entrenamiento extensivo.*

---

<sup>33</sup> ANEXO DE PRESUPUESTO POR RESULTADOS (Pprm). Op.cit.,

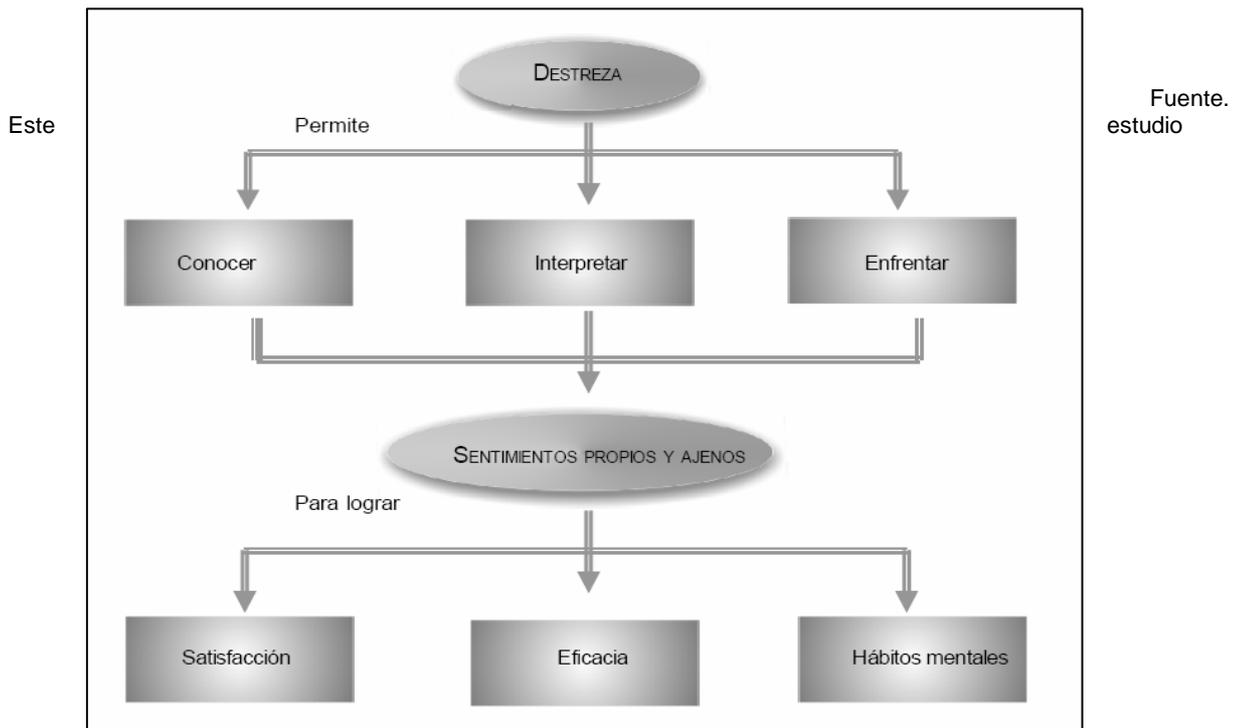
<sup>34</sup> GÓMEZ, Jairo Alberto. Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana. Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín Colombia. En: EIA, ISSN 1794-1237 No. 6, (Diciembre 2006); p. 9-20.

- ✓ *Reducción de barreras de posición, incluyendo las de lenguaje, de disposición de oficinas y por marcada diferencia de salarios. Difusión extensiva de información financiera y de desempeño a través de la empresa.*<sup>35</sup>

Según Goleman define el éxito de gerentes líderes y trabajadores como personas de alto nivel de desempeño, con destrezas, habilidades técnicas y emocionales bien desarrolladas, capaces de brindar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la gestión empresarial.

El modelo de Inteligencia Emocional en las empresas culturales facilita los procesos de gestión administrativa, dado que potencializa el talento mediante la evaluación del desempeño a partir de los esfuerzos personales de cada miembro de la empresa y orienta a las personas y a la organización en el desarrollo de su trabajo; por lo tanto, el talento se refleja en la inteligencia emocional cuando se identifica:

**Figura 2. Organigrama**



*Las empresas culturales deben continuar trabajando en la consecución de una visión renovada del trabajo con personas talentosas; además de considerar el capital humano como un factor estratégico y transversal,*

<sup>35</sup> Ibidem.

*es importante tenerlo presente y entender que ha de apostarse más por el desarrollo de las personas, ya que son estas el factor fundamental del cambio organizacional<sup>36</sup>.*

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se muestran las principales ideas que en la actualidad existen sobre el tema objetivo de este estudio.

Se está conformando un nuevo modelo de sociedad que muchos autores califican de “sociedad del conocimiento” o “era de la Información”, que ha conducido a las organizaciones a buscar nuevos modos de gestión en los que factores como el aprendizaje continuo, la innovación y la creatividad se convierten en elementos decisivos y críticos para lograr organizaciones más eficientes y competitivas.

En búsqueda del sentido de las prácticas, dentro de un recorrido histórico, puede inferirse que éstas han estado orientadas hacia la acción, hacia los procesos, buscando específicamente dos cosas: competitividad y productividad.

Por la incidencia del modelo tayloriano y fordista, las prácticas son ubicadas en el campo de la acción como una fuerza productiva y se olvidan otros escenarios importantes (Echavarría, 2000).

En una versión moderna, las prácticas de gestión se relacionan más con la praxis y están asociadas con el conocimiento. Este se expresa a través de un conjunto de acciones que es necesario ejecutar para que se alcance determinado resultado y de las orientaciones para que la persona sea capaz de llevarlas a cabo; de esta manera puede afirmarse que hay conocimiento cuando se observan acciones eficaces, que son aquellas capaces de generar lo que se espera de ellas (Echavarría, 2000).

La revisión de la literatura especializada permite concluir que existen algunas prácticas líderes que se constituyen en fuente de conocimiento y de guía para la acción integral de la organización: “permiten llevar los mensajes más importantes a su fuerza laboral, acerca de estrategias, cultura y comportamientos deseados” (Gubman, 2000).

Considerando la necesidad de integrar lo estratégico con lo humano en la organización se asumen tres prácticas como las líderes: La práctica reflexiva de aprendizaje, la práctica de medición y la práctica conversacional. La práctica reflexiva de aprendizaje es el desarrollo de la capacidad de volverse sobre sí mismo, pensar lo pensado y repensado; aprender, reaprender y desaprender en una dinámica constante hacia el conocimiento. Esta práctica permitirá realizar cada vez más un trabajo creativo e

---

<sup>36</sup> GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo de las organizaciones. Bogotá: Norma, 2000. p. 80.

innovador, ya que garantiza modificar, crear y evitar repetir cada vez una rutina establecida.

*La práctica de la medición debe ser entendida como parte integrante de una categoría macro, el control; éste involucra a las personas, las herramientas de trabajo, los objetos que se va a transformar y las acciones; se manifiesta en el pensamiento, en los diseños que se configuran y en el dominio de las cosas y procesos. Se podría afirmar que el control facilita la consecución de saltos cualitativos de todo orden; sin control no podrían existir socialmente disposiciones y organización, tampoco las pautas del cálculo, de la previsión y del comportamiento.<sup>37</sup>*

De esta manera, la práctica de la medición proporciona retroalimentación sobre las políticas de la organización y a la vez es garantía de que lo medido sea tomado en cuenta: “Uno de los hallazgos más consistentes en la literatura de organizaciones es que las mediciones afectan el comportamiento. La mayoría de las personas tratarán de tener éxito en las mediciones, incluso si no hay consecuencias directas e inmediatas” (Pfeffer, 1996).

La práctica conversacional está fundada en la capacidad de acción de la palabra, es decir, en su poder transformador: “La palabra no existe por sí sola, siempre existe en una relación con otro, es por ello que se afirma que conversación es toda palabra en acción” (Echavarría, 2000)

Las siguientes son algunas características generales de las prácticas de gestión:

- a. Son establecidas a partir de los objetivos trazados por la organización, de su estructura, de las jerarquías establecidas (niveles de autonomía que se manejen), de sus niveles de actuación, de las formas de propiedad que asuman y de los sistemas administrativos y modelos gerenciales.
- b. Están determinadas por la naturaleza de la organización, el entorno en que se desarrolla, la cultura que le es propia, el componente humano que la constituye y el horizonte prospectivo demarcado.
- c. Están influidas por el conocimiento y la información, incorporando el aprendizaje permanente, pero a la vez recogen la historia de la organización.

---

<sup>37</sup> PENSAMIENTO & GESTIÓN, Op.cit.,

d. Se estandarizan para procurar el objetivo de mantener la norma de rendimiento social del trabajo. En general, en el capitalismo se han orientado al mantenimiento de relaciones de producción.

e. Las prácticas de gestión deben responder de forma integrada; por una parte, como sistema cada vez más automatizado requieren técnicos especializados con prácticas propicias para enfrentar una división intelectual cada vez más rigurosa, pero por otra tienden a desarrollarse no con base en el principio mecánico del trabajo parcelado y disciplinado, sino con base en el principio de información del trabajo organizado en grupos semiautomáticos (Agietta, 1979,145).

f. El mercado y lo económico cada vez más colonizan los diferentes asuntos relacionados con todo tipo de prácticas empresariales y de gestión (Alonso,56).

A nivel específico sobre talento humano, con diversos nombres se describe en la literatura especializada un conjunto de prácticas para la gestión de las personas, a través de las cuales se pretende obtener resultados estratégicos aprovechando el potencial de las personas que laboran en las organizaciones.

Autores como Ulrich y Lake (1992), Pfeffer (1996), Berg (1999) y Gubman (2000) han propuesto diversas categorizaciones de prácticas de gestión de talento humano. Tal vez Berg hace una mejor síntesis de todas las otras a través de tres grupos:

- ✓ Prácticas destinadas a mejorar las oportunidades de intervenir en el puesto de trabajo (equipos de trabajo, grupos de solución de problemas, desarrollo de la polivalencia, modificación de los roles trabajador – supervisor).
- ✓ Prácticas destinadas a motivar la discrecionalidad del trabajador (pagos por desempeño, acuerdos de seguridad en el empleo, ajuste persona – organización, compartir información).
- ✓ Prácticas destinadas a mejorar competencias (entrenamiento y capacitación). Independientemente de la categorización que se asuma, podrían establecerse algunas características generales de las prácticas de gestión de talento humano:

- *“Se deben constituir en un medio para lograr fines estratégicos de la empresa y no en un fin en sí mismas; están destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar su competitividad.*

- *No pueden confundirse con las funciones propias de la oficina de gestión humana, aunque algunas coincidan con actividades funcionales.*

- No son responsabilidad exclusiva del área de gestión humana, e incluso algunos de los autores proponen que sean responsabilidad de la línea con apoyo de gestión humana.

- Deben actuar como un sistema, es decir que realizar una sola de ellas descuidando las otras puede generar descompensación frente a los fines esperados.

- Se debe construir un sistema con las diversas prácticas, acorde con las estrategias del negocio (alineación).

- Requieren apropiación y dominio por parte de todas las personas de la organización, por lo tanto no basta con estructurarlas sino que es necesario internalizarlas.

- No son eternas: hay evolución de acuerdo con las condiciones del entorno, las necesidades y características de los clientes y de la empresa.

- La aplicación de estas prácticas debe afectar la capacidad competitiva de la empresa en cuanto que ayudan a comprometer al cliente, desarrollar capacidad de cambio, aplicar las estrategias empresariales y establecer la unidad estratégica<sup>38</sup>

Los continuos cambios que se vienen produciendo en el entorno empresarial, la globalización de los negocios y la continua variación de escenarios a la que nos enfrentamos hoy en día, obligando a buscar mecanismos que ayuden a aumentar la productividad y calidad, mediante la implantación de procesos claros y unificados que permitan crear diferencia y obtener una ventaja competitiva. Esta ventaja se puede basar en el capital o la tecnología, pero lo que ahora hace que las empresas se diferencien son los conocimientos generados por los colaboradores que las integran, que resultan un elemento vital para el funcionamiento de la misma.

Según William Werther “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea mas consciente y este mas atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados<sup>39</sup>”

De acuerdo a lo anterior, es necesario que las organizaciones cuenten con un área especializada, que se encargue de los procesos de personal, como la selección, mantenimiento y desarrollo, todo esto en busca de un mejoramiento continuo, que

---

<sup>38</sup> GUBMAN, E. El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios, Bogotá: McGraw-Hill, 2000. p 30.

<sup>39</sup> WERTHER, Op.cit., p.8

facilite brindar al cliente un mejor servicio, prestado por un personal calificado, que permita mantener una posición privilegiada en el mercado, en nuestro caso el de los restaurantes.

Teniendo presente la importancia de las personas para las organizaciones empezaremos por definir los aspectos más relevantes que componen un área de talento humano en las organizaciones.

Según Joaquín Rodríguez Valencia los objetivos de un departamento de recursos humanos son:

- ✓ *“Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.*
- ✓ *Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.*
- ✓ *Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de estos, en todos los niveles de la organización.*
- ✓ *Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.*
- ✓ *Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles”<sup>40</sup>*

Frente a estos retos y nuevos desafíos, los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En el ámbito contemporáneo incluso predomina el debate sobre el llamado capital humano y la gestión del conocimiento como vías para obtener mayores rendimientos en las entidades.

Sin embargo, aunque se ha evidenciado la importancia cobrada en los últimos años por las personas en las empresas, las organizaciones empresariales no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos, ni tampoco al problema específico de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su tarea en aras de alcanzar una ventaja competitiva sustentable y duradera.

Hoy en día se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada

---

<sup>40</sup> RODRIGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thomson, 2002. p.63

ventaja competitiva sostenible. Sastre y Aguilar incluso se refieren, dentro de las principales tendencias contemporáneas, a la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada “*gestión del conocimiento*”.<sup>41</sup>

Según estos autores, para que una empresa logre una ventaja competitiva sostenida se deben cumplir las siguientes condiciones: heterogeneidad de los recursos y las capacidades entre las empresas, imperfecta movilidad de los recursos, dificultad para ser imitados o sustituidos, escasez y, sin duda, que los recursos y capacidades agreguen valor a la organización. Y estas condiciones las pueden alcanzar los recursos humanos, más que los tecnológicos y de capital físico. Le corresponde, entonces, a la función de recursos humanos otorgarles a sus recursos estas características a través del desarrollo de competencias, el fomento de una cultura organizacional favorable a la competitividad, la organización del trabajo, la búsqueda de prácticas de alto rendimiento, el desarrollo de programas de motivación, entre otros (Berg, 1999; Pfeffer, 1998; Lado y Wilson, 1994; Walton, 1985).

Sin duda, el avance disciplinar tiene algunos principios universales, especialmente en lo relacionado con la importancia de las personas en construir ventaja competitiva sostenida, pero no puede desconocerse que para el contexto colombiano tienen que considerarse especificidades, como el predominio de las pymes con características muy diferentes a las medianas y grandes empresas estadounidenses o europeas; la poca tradición de la gerencia colombiana en hacer explícitas sus estrategias, lo cual dificulta la alineación con las estrategias funcionales y especialmente con gestión humana, y, por último, la presión por los resultados de corto plazo, típico de muchas empresas locales, lo cual hace difícil la formulación estratégica que por definición es de largo plazo.

*Igualmente, es indispensable reconocer diferencias en aspectos demográficos, legales y culturales en la concepción colombiana frente a los países desarrollados; influyen factores como el exceso de oferta de trabajadores, el relativamente bajo nivel educativo de la fuerza laboral, la baja sindicalización de la masa trabajadora, las condiciones de violencia en que se desenvuelven muchos de los futuros trabajadores, todo lo cual hace que las prioridades en la gerencia de talento humano*

---

<sup>41</sup> SASTRE, C. y AGUILAR, E. Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico. Madrid: McGraw- Hill, 2003. p 55.

*sean diferentes en las empresas colombianas, así como diferentes las estrategias y las herramientas de gestión*<sup>42</sup>.

### **1.7.2 Marco Contextual**

EL pueblo de Nariño ha sido reconocido por su vocación de paz; sin embargo, en los últimos años, a la situación de pobreza, aislamiento geográfico y abandono por parte del Estado colombiano que históricamente ha vivido el Departamento, se han sumado las consecuencias del conflicto armado que sufre el país desde hace varias décadas, así mismo, los efectos de una creciente presencia e incidencia del narcotráfico y las consecuencias de las pirámides.

Las grandes posibilidades y potencialidades económicas, especialmente en las áreas agroindustrial y de turismo, no se expresan en el nivel de empleo y de ingresos de los nariñenses que no alcanzan el 50% de los que, en promedio, perciben los colombianos.

En el Departamento hay registradas 559 industrias y 6.639 establecimientos comerciales. *“En 2007, Pasto generó el 25% del empleo departamental ocupando 166.757 personas. En el mismo año, los sectores de ocupación fueron: comercio, servicios sociales y comunitarios e industria aportando 34%, 31% y 10.97%; respectivamente”*<sup>43</sup>.

La competitividad depende hoy menos de las ventajas salariales, o de la existencia de recursos naturales, y más de la calidad del talento humano y la capacidad de incorporación tecnológica, por lo anterior, se tiene como objetivo la formación de talento humano, con alto contenido de pertinencia social, a través de la gestión de las prácticas de talento humano en las empresas de investigación en diferentes áreas conexas con el sector agroindustrial como sector productivo estratégico para el desarrollo regional y nacional.

Además el Capital humano y el aprendizaje agropecuario, la diversificación y el progreso técnico se convierten en una fortaleza sobresaliente para la región, no obstante, este proceso debe ser apoyado por una educación adecuada de empresarios y trabajadores para mejorar la eficiencia y garantizar la consolidación del sector agroindustrial.

Las acciones se deben dirigir hacia la capacitación en aspectos como el mejor aprovechamiento y transformación de la producción (generación de valor agregado), el

---

<sup>42</sup> Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000200010&script= sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000200010&script=sci_arttext)

<sup>43</sup> DIAN (SIEX 2002 – 2008) – Encuesta continua de Hogares – empleo por rama de actividad (2002 – 2007).

control fitosanitario de los cultivos, producción limpia, desarrollo de sistemas de información para el agro y técnicas avanzadas de comercialización nacional e internacional, entre otros.

Lo anterior, hace que las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional presenten procesos deficientes en gestión del talento humano, lo que ocasiona que las empresas pierdan su curva de experiencia, debido a la alta rotación del personal, al bajo nivel de productividad laboral, a la desconfianza del gerente en su equipo de trabajo, que impide delegar funciones y responsabilidades, y a un inadecuado clima organizacional, caracterizado por conflictos permanentes, ausentismo laboral y desmotivación del personal.

Nariño tienen una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas<sup>44</sup>, como se demuestra con el Número de apuestas productivas consignadas en la agenda interna<sup>45</sup>, donde Cárnicos y lácteos tiene prioridad uno, Consolidar la cadena productiva; la Cadena de la papa con prioridad 2 apuesta Industrializar la producción de papa y hacer manejo de la poscosecha en dirección a mercados nacionales, (supermercados, plazas de mercado y consumidores finales), y a mercados internacionales, aprovechando la zona de frontera, la Cadena del fique tiene prioridad 5, cuya meta es conformar y articular la cadena de fique para convertirse en productor y exportador de hecogenina, tigogenina, y de fibra de fique para empaque industrial y artesanal del país.

La Cadena de la panela con prioridad 6 busca Industrializar la cadena de la caña panelera para comercializar 1.300 ton / mensuales de panela tipo extra; la cadena del café esta con prioridad 4 para Incrementar el área de cultivos de café y la participación en la comercialización de cafés especiales.

Y la cadena hortícola con prioridad 9 tiene como objetivo articular los eslabones de la cadena hortícola con características de producción limpia para alcanzar una producción sostenible para el consumo nacional e internacional. También la cadena del coco aparece con prioridad 12 para Convertirse en el primer exportador de coco agro industrializado en Colombia. Y finalmente la cadena productiva de la artesanía con prioridad 13, busca Conformar una cadena productiva artesanal que incluya otras subcadenas y orientarla hacia la exportación.

Por esta razón, dado que el departamento de Nariño concentra su actividad económica en renglones agrícola y agroindustrial, se toma como objeto de estudio al sector de industria encargado de transformar alimentos, entendido este como la producción de

---

<sup>44</sup> PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO. (Visión 2030).

<sup>45</sup> DNP. Agenda Interna. (datos preliminares)

lácteos, cárnicos, embutidos, panaderías, entre otros, cuya característica es hacer uso intensivo de talento humano. En San Juan de Pasto se ha generalizado la idea de la inexistencia de empresas, afirmación que no es del todo correcta debido a la presencia de pequeña y mediana empresa. El problema radica en el desconocimiento dentro de la región de las historias vividas por los empresarios exitosos, en la que se hable sobre la precedencia, la identidad, el prestigio, la honra, el liderazgo de estos hombres o mujeres que han pasado gran parte de su vida dedicados a sus organizaciones, al igual que el emprendimiento y la conformación de su empresa, otro componente sobre el cual es necesario identificar factores de éxito es la gestión que dichos empresarios han realizado en su empresa, que abarca la obtención, creación y adaptación de bienes y servicios, el desarrollo de tecnologías y toma de decisiones entre otros.

Además se encuentra la supervivencia como variable a destacarse de la que se pueden extraer algunos factores que los empresarios consideran de importancia para mantener posicionadas sus empresas como exitosas dentro del entorno socioeconómico regional, la cual consiste en mantener sus organizaciones a través de tiempo, conservando una productividad y competitividad en el medio.

Se ha identificado en Pasto como empresas exitosas a: Hotel Cuellar's, Panadería y Pastelería La Merced, Puyo y Cia. Ltda., Productos Martha, I.U. CESMAG, Clínica Fátima, Restaurante Mister Pollo, Casa Metler, Drogas Santiago, Diario del Sur, Morasurco Café Puro y Distrilar entre otros. Las razones para considerarlas exitosas radican en el reconocimiento social, su productividad, número de empleos directos e indirectos, antigüedad y su sostenibilidad

La disciplina, factor de éxito entre los empresarios de Pasto, es la que se considera como ingrediente esencial para la creación de parámetros de aseguramiento de la calidad de los resultados, desde el punto de vista del orden, cumplimiento y uso de un método que facilite el trabajo al equipo. *“La disciplina los empresarios no la entendieron como la aplicación rigurosa de los manuales, sino como el valor de los individuos para organizar mecanismos de control sobre la eficiencia (uso de los recursos como el tiempo, capacidades, conocimiento) y la eficacia (logro de resultados de aprendizaje) del equipo de trabajo; todo ello conjugado e invitando a la construcción de sus propias normas de calidad”<sup>46</sup>.*

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano

---

<sup>46</sup> LOPEZ DIAZ, Víctor Hugo. Gestipolis Factores Del Éxito Empresarial en San Juan de Pasto Aportado Por: Victorhlopez1@Hotmail.Com

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el sector de alimentos, se debe destacar las empresas del subsector panificación, las cuales nacen inicialmente como medio de subsistencia familiar. En la actualidad, existen alrededor de 526 empresas panificadoras, entre formales e informales, sin embargo en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Pasto se encuentran matriculadas únicamente 245 empresas, lo cual, demuestra la importancia que posee el sector para la economía local.

De las 245 empresas panificadoras registradas, la producción de panadería y pastelería con 98 establecimientos representa el 40,0% del total; en la actividad de distribución, expendio y venta se identifican 65 empresas, con el 26,5%, en producción de pan se registran 53, con el 21,6% y en la elaboración de pastelería esta el 11.8% (29 empresas).

Por otra parte, en cuanto a la generación de empleo, esta actividad desde sus inicios ha sido catalogada como gran demandante de mano de obra, constituyéndose en fuente de trabajo permanente. Según FEDEMOL, el sector de panificación ocupa el primer lugar en el consolidado nacional de personal ocupado por la microempresa; demostrando la importancia que cumple dentro del desarrollo del País. De acuerdo con el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Pasto, se tiene la siguiente información:

Las empresas registradas generan 424 empleos, de las cuales, las productoras de pan suman el 42.9%; las empresas de producción de panadería y pastelería poseen el 36%, así mismo las dedicadas a la distribución, expendio y venta con el 15,8%, como las más representativas.

De ésta manera, se demuestra la importancia y representatividad que tiene el sector en el desarrollo económico de la ciudad, además de considerarse un sector dinámico a nivel empresarial, posee una serie de ventajas que lo convierten en un sector estratégico, como son: la excelente calidad de sus productos, la tradición cultural

ancestral, la posibilidad del mejoramiento de los procesos productivos y la oportunidad de generar investigación & desarrollo tecnológico al interior del sector.

Sin embargo, existen deficiencias en los niveles de modernización e incorporación de tecnología en sus procesos, lo cual limita en cierta medida la productividad de las mismas, aunque este es un factor inherente a las condiciones estructurales de las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, es uno de los problemas transversales a solucionar.

Así mismo, se destaca la alta presencia de empresas informales, constituyéndose en la competencia más fuerte, por existir aproximadamente un 53% de ellas de éste tipo, frente al 47% de empresas formalmente constituidas.

Es importante anotar, que la mentalidad del empresario del sector es una gran limitante que existe para el desarrollo de cualquier tipo de actividad, ya que, a pesar de existir un gran número de empresas son pocas las que buscan ser más productivas y competitivas.

#### **1.7.2.1 Problemas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.**

A continuación se desarrollarán algunos de los principales problemas que poseen las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, estos han sido extractados de los informes realizados por *ACOPI Seccional Nariño*<sup>47</sup>.

- **Falta de experiencia.** La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas (manejo de inventarios, créditos, cobranzas, entre otras), como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario subrayar que no basta tener experiencia en materia de negocios, se debe contar con experiencia en el ramo en particular al cual se dedica (sistemas productivos, tecnologías) y esto se obtienen a través de la información y capacitación permanente.
- **No cuentan con buenos sistemas de información.** La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, lleva a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a pésima tomas de decisiones. Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario.

---

<sup>47</sup> ACOPI. Op.cit., Febrero de 2003.

Las empresas que carezcan o posean información poco precisa y/o fuera de tiempo, o que contando con ella, la misma se limite a datos patrimoniales y financieros, dejando de lado datos de carácter operativo, vinculados a los procesos y niveles de satisfacción de los clientes, tendrá graves inconvenientes a la hora de adoptar decisiones efectivas, dejando a la competencia mejor informada y con la capacidad de quitarle participación en el mercado.

El éxito en los negocios depende, entre otras cosas, de una buena gestión de su dinero, su tiempo y el activo físico de la empresa. Además, los empresarios deben elaborar planes, trazar estrategias y motivar al personal, para esto es fundamental contar con información. Es importante que el empresario comprenda que la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada para efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la empresa, situación que en la actualidad no se lleva a cabo en las pequeñas y medianas empresas.

- **Mala selección de personal.** No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral acarrearán pérdidas por fraudes, pérdidas de clientes por mala atención e incrementos en los costos por improductividades, aparte de generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.
- **Falencias en política de personal.** Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello una caída en la rentabilidad.
- **Fallas en la planeación.** Producto tanto de la falta de experiencia y/o de la ausencia de capacidades técnicas, lo que lleva al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconociendo las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. El empresario desconoce cuales son las demandas o necesidades de los consumidores y su capacidad para cubririrlas, o dicho de otra forma, desconoce la real potencialidad de sus productos o servicios.
- **Graves errores en la fijación de estrategias.** Vinculadas directamente al punto anterior, implica graves falencias a la hora de fijar y/o modificar la misión de la

empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno.

El empresario PYME no evalúa los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos, ya que, al carecer de información no monitorea continuamente los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.

- **Problemas de comercialización.** Las pequeñas y medianas empresas tienden a dificultar y hacer poco rentables inclusive los mejores productos y servicios que tengan, ya que, no planifican debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando precios, publicidad y canales de distribución.
- **Problemas de materias primas.** La dependencia de determinadas materias primas o productos, los cuales por diversas razones pueden ser difíciles o costosas de adquirir, impiden el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- **Ausencia de políticas de mejora continua.** Los empresarios creen que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro, lo cual, es uno de los más graves errores. Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados (Area de Libre Comercio de las Américas ALCA – Tratado de Libre Comercio TLC) donde se ven expuestos a competir con empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.
- **Falta de capacitación del empresario y directivo.** Esto los lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a lo cambios de gustos, servicios y requerimientos del mismo, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.
- **Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.** La falta de definición del problema, o lo que es más grave aún su no detección, el no detectar las causas del mismo, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o bien a que al no dar solución a los mismos, haciendo que estos persistan en el tiempo y se agraven. La gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente.

- **La resistencia al cambio.** Se aplica tanto en empleados como directivos, pero sobre todo al propietario, quién subido al podio por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz. Lo anterior, lo lleva a no consultar o haciéndolo con la persona a quién no corresponde.
- **Excesiva centralización en la toma de decisiones.** En este caso el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la empresa. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso.
- **No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.** Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos si no descubren y aprovechan las oportunidades del mercado, lo cual se consigue con información. Para ello hay que efectuar estudios de mercado, recopilar información de diversas fuentes y en el caso de ciertos negocios elegir su ubicación con mucho cuidado. “Un empresario necesita estar informado sobre su mercado en todo momento”.
- **El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales.** La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización, como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, pero coloca en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo.

**1.7.2.2 Necesidades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.** El análisis de las características y problemas de las PYME's y el comportamiento del empresario desde distintos puntos de vista permite detectar una serie de necesidades propias a este grupo de empresas. Los estudios realizados a nivel internacional llegan a similares conclusiones para los países de América Latina. Entre las necesidades más importantes encontramos las siguientes:

**1.7.2.3 Necesidades relacionadas con las capacidades de gestión.** Mayores requerimientos de herramientas de gestión unidos a un menor acceso a fuentes de asistencia tecnológica

La falta de capacitación en administración de empresas, junto con el aislamiento del empresario, constituyen las principales necesidades intrínsecas de las PYME. La falta de capacitación se traduce en una falta de habilidades y conocimientos de dirección por

parte del empresario y en una administración deficiente en las empresas, dado que la escala de estas empresas hace difícil formar un equipo directivo.

Las necesidades que se exponen a continuación son principalmente consecuencia de la falta de capacidades de gestión:

- ✓ Baja productividad media del trabajo y del capital
- ✓ Baja tasa de beneficios
- ✓ Alta cantidad de horas trabajadas
- ✓ Necesidad de mayor formación del personal
- ✓ Bajos salarios relativos pagados al personal
- ✓ Alto grado de informalidad en la contratación de personal
- ✓ Bajo retorno de la inversión por cada año de educación formal.

#### **1.7.2.4 Necesidades relacionadas con actitudes del empresario:**

- *Aislamiento del empresario:* Una de las causas de este problema reside en la fusión en una misma persona o en un grupo de personas de la propiedad del capital y de la dirección. El aislamiento se traduce en una experiencia del empresario limitada a su propia empresa, la soledad a la hora de tomar decisiones, la ausencia de vínculos con el entorno, así como en un estilo de dirección autoritario o paternalista que dificulta el desarrollo y la adaptación de la empresa a un entorno cambiante.

- *Falta de articulación de actividades productivas bajo la forma de subcontratación:* Esto es consecuencia de la resistencia natural del empresario para coordinar actividades con otras empresas y poder distribuir los costos fijos derivados de inversiones en tecnología y administración.

#### **1.7.2.5 Necesidades relacionadas con el conocimiento de información relevante:**

- *Altos costos de información:* Estos costos son de naturaleza fija y están relacionados con la búsqueda de información asociada a cualquier decisión de financiamiento o proceso productivo. Los mismos resultan insoportables cuando se trata de operaciones de financiamiento de pequeña envergadura como las realizadas por las pequeñas y medianas empresas.

- *Desconocimiento de los programas de asistencia gubernamental:* Los empresarios manifiestan la falta de asistencia gubernamental para su desarrollo. Sin embargo, esto contrasta con la existencia de un importante número de proyectos e instituciones de asistencia tecnológica y fomento empresarial puestos en marcha en nuestro país).

#### **1.7.2.6 Necesidades relacionadas con restricciones del contexto:**

- a) Fragilidad en la organización legal: Esto hace que varias empresas no tengan una estructura legal definida, constituyéndose en Sociedades de Hecho, en las cuales el empresario responde con sus bienes personales en caso de quiebra al no contar con el atributo de responsabilidad limitada.
- b) Altos costos de transacción: Estos costos de transacción se refieren a los costos relacionados con el acceso al crédito, el acceso a tecnología y el acceso a nuevos mercados y negocios.

Mayores requerimientos de capital de trabajo por unidad de ventas unidos a un mayor costo del crédito bancario

Las Mipymes requieren un elevado capital de trabajo en relación con sus ventas y, a su vez, tienen mayores dificultades para obtener acceso al crédito bancario que las grandes empresas. Esto hace que buena parte de la financiación sea propio, lo cual limita el crecimiento de este tipo de empresas.

- c) Regulaciones laborales que afectan negativamente a las empresas: Esta serie de regulaciones laborales afectan en forma negativa. La corrección de estos efectos de discriminación llevaría a ganancias de eficiencia en el mercado de trabajo de este tipo de empresas.

El conocimiento de las necesidades globales de las Mipymes, permite que el diseño y la ejecución de estrategias y acciones para el mejoramiento de la comunicación y el flujo de información entre el personal de ACOPI y los empresarios afiliados sean más efectivos.

#### **1.7.3 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 pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de Pasto, y cómo dichas leyes interfieren en el desarrollo y crecimiento de éstas, haciendo especial énfasis en la gestión de Talento Humano.

*En la actualidad se ha puesto en marcha la Ley de Desarrollo Territorial (Ley 388/97), mediante la cual se incorpora, en los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios, el marco general propuesto por el Plan Nacional de Desarrollo como, muy especialmente, las propuestas de desarrollo económico y social que plante en las*

*administraciones municipales y con el soporte de amplios mecanismos de participación de la ciudadanía y líderes locales<sup>48</sup>.*

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

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

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

**1.7.3.2 Programa Expopyme.** Expopyme es un programa fruto del acuerdo de todas las instituciones nacionales relacionadas con la promoción del comercio exterior: Ministerio de Comercio Exterior, Proexport Colombia, Acopi, Bancoldex, diferentes gremios, universidades y Confecámaras Este programa busca promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión destinados a la exportación, a través de metodologías e instrumentos de apoyo diseñados por el programa, promoviendo la adaptación de las Pymes colombianas a las exigencias de la economía mundial: globalización, competitividad y apertura al exterior.

**1.7.3.3 Ley Mipymes (ley 590 de 2000).** Una de las acciones contempladas en la política industrial es el impulso de una nueva ley Mipymes, a raíz de lo cual se formuló en el año 2000 la ley 590.

Entre los objetivos esenciales de esta norma están:

- ✓ Promoción del desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo.

---

<sup>48</sup> PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. San Juan de Girón 2000-2009. Diagnóstico. Centro de Estudios Regionales-UIS

- ✓ Desarrollo regional.
- ✓ Integración entre sectores económicos.
- ✓ Aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- ✓ Estímulo a la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de Mipymes.
- ✓ Inducción al establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de Mipymes; apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales, entre otros.

El modelo de desarrollo sostenible ha buscado promover proyectos regionales con Mipymes, orientando y distribuyendo los programas en dos componentes básicos:

- a. El componente financiero busca incrementar la asignación de recursos de crédito e incentivar la capitalización de las Mipymes, mediante operaciones de microcrédito.
- b. En el componente no financiero las acciones se orientan a fortalecer su posición competitiva en relación con el acceso a mercados, articulación y fortalecimiento productivo e institucional.

**1.7.3.4 Programa integrado de ONUDI para Colombia.** El objetivo del Programa ONUDI Mincomercio ha sido enfatizar el establecimiento y fortalecimiento de las estructuras de apoyo para la competitividad de las Mipymes del país, además de la realización de proyectos demostrativos de mejora del desempeño empresarial y la promoción de inversiones extranjeras directas.

Para apoyar el país en los objetivos de su política industrial y en los esfuerzos del proceso de paz, el Programa de ONUDI cuenta con tres componentes interrelacionados:

- ✓ Fortalecimiento institucional para la promoción de inversión y tecnología
- ✓ Mejoramiento de calidad, competitividad y desempeño de las industrias colombianas

- ✓ Desarrollo de metodologías y estrategias para el mejoramiento de la competitividad de grupos de Pymes seleccionados en áreas de conflicto actuales o potenciales.

*“Todos los componentes han presentado resultados positivos. En particular se ha desempeñado un papel destacado en el fortalecimiento de los procesos de integración y fomento para las Mipymes en zonas rurales”<sup>49</sup>.*

Tanto ésta como las demás iniciativas de apoyo a cadenas productivas y procesos de integración y cooperación interempresarial han evidenciado en el país resultados positivos en cuanto a la aplicación de esquemas de integración en el sistema productivo durante el transcurso de los últimos años y hoy figuran como parte central de la política industrial del país

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

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

Características de las Mipymes en Colombia

**a. Tipo de empresa N° de empleados Activos:**

- ✓ Microempresa Hasta 10 Menos de 501 smlv
- ✓ Pequeña empresa Entre 11 y 50 Desde 501 y menos de 5.001 smlv
- ✓ Mediana empresa Entre 51 y 200 Desde 5.001 y menos de 15.000 smlv
- ✓ Gran empresa Más de 200 Más de 15.000 smlv

**1.7.3.6 Fomypime.** En materia de creación de empresas, se cuenta con la Ley 1014 de 2006 cuyo objeto principal es fomentar la cultura del emprendimiento, disponer de un conjunto de principios normativos para la creación de empresas, y designar funciones a los entes territoriales. Así mismo, los Decretos 1520 de 1978, y 898 de 2002 otorgan funciones de promoción y destinación de recursos a las Cámaras de Comercio.

---

<sup>49</sup> POLÍTICAS NACIONALES DE DESARROLLO Y EL PROGRAMA INTEGRADO DE ONUDI. Manual de Minicadenas Productivas.

De igual manera, el SENA ha diseñado instrumentos de apoyo como el Fondo Empezar, que desde el año 2004 ha financiado la creación de 837 empresas por \$50,2 mil millones, y el Programa de Incubadoras de Empresas, que durante el período 1999-2006 ejecutó recursos por valor de \$174,7 mil millones para la conformación de un sistema de 35 incubadoras en 20 departamentos y la creación de 1.143 empresas y 8.772 empleos.

El Gobierno Nacional además cuenta con otros programas como el de Cultura Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo TPF 30 FPT; el Programa Presidencial Colombia Joven; y una gran variedad de programas de atención a poblaciones vulnerables, que dentro de sus estrategias plantean la creación de empresas como una alternativa de generación de ingresos.

Para fomentar la **innovación y el desarrollo tecnológico**, el Gobierno Nacional cuenta principalmente con los instrumentos operados por Colciencias, el SENA y el MCIT (Fomipyme). La financiación de actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación por parte de Colciencias fue de \$188,6 mil millones entre el 2003 y el 2006, con los que se financiaron 711 proyectos.

De igual manera, la Ley 344 de 1996 estableció que de los ingresos parafiscales que recibe el SENA se destinara un 20% para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo productivo.

Por este concepto en el periodo 2002-2006 se ejecutaron recursos por \$487,3 mil millones para financiar programas de innovación y desarrollo tecnológico.

Las compras del sector público son un importante instrumento de desarrollo y fortalecimiento de las Microempresas y las Pymes. Este instrumento ha sido utilizado por algunas instituciones públicas que han implementado programas para el desarrollo de proveedores, y se encuentra además incorporado en las leyes que promueven el desarrollo de las Microempresas y las Pymes . Sin embargo, su desarrollo todavía es incipiente.

Por lo anterior, se promulgó la Ley 1150 de 2007 que reforma la contratación con recursos públicos y establece seis importantes modificaciones para ampliar la participación de las Microempresas y las Pymes:

- ✓ La exigencia de requisitos para participar en los procesos de selección adecuados y proporcionales a la naturaleza del contrato a suscribir y a su valor
- ✓ La reserva de procesos de selección cuya cuantía no supere los 750 salarios mínimos para esos segmentos empresariales

- ✓ La posibilidad de subcontratación preferente de las Microempresas y las Pymes en las contrataciones,
- ✓ El establecimiento de líneas de crédito blando para la generación de capacidad financiera y de organización de los proponentes asociados en Microempresas y en Pymes
- ✓ La eliminación del cobro del valor de pliegos de condiciones o términos de referencia y facilitación para la consecución de garantías por parte de las Microempresas y de las Pymes.

De igual manera, debido a que las Microempresas y las Pymes enfrentan mayores costos (como porcentaje de sus utilidades) asociados a los trámites, el Gobierno Nacional ha llevado a cabo una estrategia de simplificación de trámites.

Siguiendo los lineamientos del CONPES 3292, se han logrado que Empresas como ECOPETROL han implementado programas de desarrollo de proveedores. Además el artículo 9 de la Ley 905 de 2004 buscó promover la concurrencia de las Microempresas y las Pymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado. Avances en la simplificación de seis trámites empresariales: la ventanilla única de comercio exterior; el formulario único de comercio exterior; el formulario integrado de pago de aportes a la seguridad social; la inspección física en puertos; la factura electrónica y la reducción de procedimientos para la creación de empresas.

Las estrategias y recomendaciones de política específicas para el desarrollo de las Microempresas y las Pymes planteadas en el presente documento harán parte de la Política Nacional de Competitividad (PNC). La articulación de las instituciones nacionales y locales encargadas del diseño y ejecución de la PNC, se logrará a través del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad. En particular, las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC) como articuladoras de los actores públicos y privados regionales en materia de competitividad, propenderán por la participación de los Consejos Regionales de la Micro, la Pequeña y Mediana Empresa dentro de este esfuerzo de concertación.

Entendiendo las particularidades de los segmentos empresariales Micro y Pyme, es necesario desarrollar una diferenciación en la aplicación de los instrumentos, de forma que se ajusten a sus características y necesidades, y se logre ampliar la cobertura de atención.

Siguiendo los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, esta Política ha sido estructurada alrededor de nueve líneas estratégicas interdependientes y complementarias:

- ✓ La facilitación del acceso a servicios financieros
- ✓ El fomento a la formalización de la actividad empresarial
- ✓ El fomento al desarrollo del mercado de servicios no financieros de desarrollo empresarial.

*Los principales insumos para la elaboración de este documento provienen de las recomendaciones realizadas por la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa, Acopi y USAID-Midas; las propuestas consignadas en la Agenda Interna Pyme; las tertulias convocadas por el MCIT con diversos actores del sector; el Plan Estratégico del MCIT; y las propuestas de las Mesas de Trabajo de los Consejos Superiores de la Microempresa y de la Pyme, entre otros<sup>50</sup>.*

El fortalecimiento de la capacidad de innovación y la transferencia de tecnología; v) la promoción del uso de TICs; vi) el acceso a la formación para el trabajo; vii) la facilitación del acceso a mercados; viii) el fomento del emprendimiento; y ix) la promoción de la articulación productiva y la asociatividad empresarial

El Conpes 3297 de julio de 2004 retomó la política pública sobre competitividad con la definición de la *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (AI)*. Los resultados del proceso nacional que se inició con ese Conpes fueron presentados a la opinión pública el pasado 18 de abril. Uno de los efectos directos de la AI fue convencer al país de la necesidad de contar con una institucionalidad permanente para la reflexión sobre temas de competitividad.

Como consecuencia, en el segundo semestre de 2005 se creó la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, y posteriormente se expidió el Conpes 3439 de agosto de 2006, que crea el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC); define que la Comisión Nacional de Competitividad es el máximo organismo asesor del Gobierno Nacional en materia de competitividad; establece que la secretaría técnica del Sistema recae en el Director del DNP; y ordena la producción de una Política Nacional de Competitividad. A raíz de estas decisiones, el país se involucró en una agenda activa de creación de Comisiones Regionales de Competitividad, que son la expresión regional del SNC, y que recogen la experiencia. El decreto 2828 de agosto de 2006 fue expedido para desarrollar el Conpes 3439. Este decreto fue posteriormente modificado por el decreto 61 de enero de 2007, que cambia la composición de la CNC y define que la secretaría técnica será mixta, y estará

---

<sup>50</sup> LA CARTILLA PARA ORIENTAR EL TRABAJO DE LAS COMISIONES REGIONALES DE COMPETITIVIDAD. Disponible en: [www.snc.gov.co](http://www.snc.gov.co)

compuesta por el director del DNP y un delegado del sector privado, nombrado por la CNC. Una modificación adicional del decreto 2828 fue el decreto 1475 de mayo de 2008, que incluye al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la secretaría técnica y define que ese Ministerio, con el apoyo de Confecámaras, ejercerá la coordinación de las Comisiones Regionales de Competitividad.

Como desarrollo de las recomendaciones contenidas en el Conpes 3439, la CNC, en su reunión del 13 de julio de 2007, aprobó una visión de largo plazo, un marco conceptual y unos pilares generales para la política de competitividad.

**1.7.3.7 Código sustantivo de trabajo.** Dentro del cual se resalta de manera especial, el artículo 104, que define el reglamento de trabajo como el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

Seguido del artículo 105, en el cual el trabajador u operario está obligado a tener un reglamento de trabajo. Todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.

En empresas mixtas, la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el empleador ocupe más de diez (10) trabajadores.

El artículo 106, contempla la elaboración del reglamento sin intervención ajena, salvo lo dispuesto en pacto, convención colectiva, fallo arbitral o acuerdo con sus trabajadores.

De igual manera el artículo 107, hace referencia al efecto jurídico, donde el reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo establecimiento, salvo estipulación en contrario, que, sin embargo, sólo puede ser favorable al trabajador.

Por último, el artículo 108 da a conocer el contenido del reglamento y las disposiciones normativas, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.
- ✓ Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.
- ✓ Trabajadores accidentales o transitorios.

- ✓ Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.
- ✓ Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.
- ✓ Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.
- ✓ Salario mínimo legal o convencional.
- ✓ Lugar, día, hora de pagos y período que los regula.
- ✓ Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.
- ✓ Prescripciones de orden y seguridad.
- ✓ Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.
- ✓ Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.
- ✓ Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de dieciséis (16) años.
- ✓ Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
- ✓ Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.
- ✓ Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.
- ✓ La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

- ✓ Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.
- ✓ Publicación y vigencia del reglamento

**1.7.3.8 Circular unificada 2004.** La cual tiene como objetivo, unificar las instrucciones para la vigilancia, control y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Por tanto la Dirección General de Riesgos Profesionales en uso de sus facultades legales y dentro del ámbito de su competencia, bajo los principios de eficiencia, integralidad y unidad; reúne en una sola las diferentes circulares dadas por este despacho durante el desarrollo del Sistema General de Riesgos Profesionales, con el objeto de establecer y determinar la vigencia de las diferentes instrucciones impartidas a las Direcciones Territoriales del Ministerio de la Protección Social, a las Administradoras de Riesgos Profesionales, Juntas de Calificación de Invalidez, empleadores, trabajadores y diferentes actores del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Por lo anterior y conforme a lo dispuesto en los artículos 56, 57, 58, 59, 60, 62, 84 y 91 del Decreto-ley 1295 de 1994; artículos 4º del Decreto 1530 de 1996 y 25 del Decreto 205 de 2003, con el objeto de velar por el buen funcionamiento y desarrollo del Sistema General de Riesgos Profesionales, se permite dar las siguientes instrucciones y determinaciones que son de obligatorio cumplimiento, entre las cuales se encuentran actividades de mercadeo para la afiliación, regulación del comportamiento de las ARP y empleadores en el Sistema General de Riesgos Profesionales, y un examen médico para efectos de salud ocupacional.

**1.7.3.9 Resolución numero 1016 marzo 31 de 1989.** En la que se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

Por la cual los ministros de trabajo y seguridad social y de salud en uso de sus facultades legales y en especial de las que les confieren los Artículos 28, 29 y 30 del Decreto 614 de 1984, y consideran que por Decreto 614 de 1984, en sus Artículos 28, 29 y 30 se establece la obligación de adelantar Programas de Salud Ocupacional, por parte de patronos y empleadores. Que es obligación de los patronos o empleadores velar por la salud y seguridad de los trabajadores a su cargo.

**1.7.3.10 Resolución 2400 de 1979.** En la cual el ministerio de trabajo y seguridad social establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo y que en uso de las facultades que le confiere el Artículo 348 del Código Sustantivo del Trabajo, el Artículo 10 del Decreto No. 13 de Enero 4 de 1967 y el Decreto No. 062 de Enero 16 de 1976, reorgánico del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Dicha disposición será aplicada a todos los establecimientos de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada centro de trabajo en particular, con el fin de preservar y mantener la salud física y mental, prevenir accidentes y enfermedades profesionales, para lograr las mejores condiciones de higiene y bienestar de los trabajadores en sus diferentes actividades.

**1.7.3.11 Decreto 3075 (1997).** En la cual el presidente de la república de Colombia en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la ley 09 de 1979.

En el ámbito de aplicación decreta que la salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán:

- ✓ A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- ✓ A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- ✓ A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- ✓ A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

## 1.8 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.8.1 Tipo De Estudio

La presente es una investigación es de tipo Descriptivo-Analítico, en donde se analiza y determina la situación actual que se presenta en las Micro y Pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de San Juan de Pasto, en la gestión del talento humano. Es decir, se busca identificar los criterios técnicos empleados por estas empresas, relacionados a las prácticas de talento humano, a través, de la aplicación de instrumentos de recolección de información, tanto primaria como secundaria.

- ✓ Paradigma: Énfasis Cuantitativo con apoyo de Cualitativo
- ✓ METODO DE INVESTIGACIÓN: método inductivo(se refiere a la practica concreta de Mipymes) deductivo (se apoya en la teoría)

METODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO: ya que es basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares aunque es deductivo en un sentido (general a particular) e inductivo en sentido contrario (particular a general).

### 1.8.2 Tratamiento De La Información

#### 1.8.2.1Técnicas de recolección de la información:

**1.8.2.1.1 Fuentes para la obtención de la información.** Para esta investigación se aplicarán las fuentes primarias y secundarias.

##### a. Fuentes primarias

Se tomarán como fuentes primarias, la aplicación y utilización de instrumentos de recolección de información como son los **Formatos de Entrevistas escritas**, con preguntas abiertas y cerradas, dirigidas específicamente a los Gerentes, Directivos y/o encargados del talento humano en las empresas objeto de estudio (**Anexo A**), de las cuales se obtiene información directa.

También se aplicarán **Formatos de Encuestas**, con preguntas abiertas y cerradas, utilizadas para obtener información dirigida a los Colaboradores (**Anexo B**). Los cuestionarios o encuestas de preguntas normalizadas van dirigidos a una muestra representativa de la población (medianas empresas), con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

Cabe anotar que esta investigación se hará enfocada específicamente a 6 empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de San Juan de Pasto 2009-2010, las entrevistas a 6 Gerentes que corresponden a la mismas empresas, con un numero de 66 colaboradores encuestados

El objeto de esta herramienta es describir; ¿cómo se desarrollan los procesos de Administración de Recursos Humanos actualmente en la empresa?

<b>EMPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>NUMERO DE COLABORADORES ENCUESTADOS</b>
<b>JUGOS LA MERCED</b>	Producción y Comercialización de Alimentos preparados	6 Personas
<b>ALIÑOS LA GARZA</b>	Producción y Comercialización de Condimentos y Repostería	7 Personas
<b>JAMONES ALDEANO</b>	Producción y Comercialización de Productos Cárnicos	7 Personas
<b>INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CHAMBÚ</b>	Producción y Comercialización de derivados Lácteos y de Panaderías	10 Personas
<b>MOLINOS NARIÑO</b>	Producción y Comercialización de Productos de Molinería	12 Personas
<b>PANADERIA LA MERCED</b>	Producción y comercialización de productos de panadería	24 Personas
<b>TOTAL DE ENCUESTADOS</b>		66 Personas

Los instrumentos mencionados anteriormente se han diseñado con base en las variables y factores determinantes, teniendo en cuenta cada uno de los objetivos específicos hacia los que se encamina la investigación y las dimensiones recopiladas que toma en cuenta el clima organizacional, los cuales son:

1. Proceso de Reclutamiento
2. Proceso de Selección
3. Proceso de Inducción
4. Proceso de capacitación

- **Técnicas estadísticas:** el muestreo que se empleará para la aplicación de encuestas en las empresas objeto de estudio será no probabilístico, debido a que las empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI son el 70% panaderías, y el 30% se dedican a otros campos industriales, por esta razón se opto

por seleccionar aleatoriamente las empresas que son anteriormente mencionadas. Y se catalogan como micro y pequeñas ya que en las empresas regionales la cantidad de trabajadores es de 10 a 25, por esta razón dada la poca cantidad de empleados se realizará la recolección personalmente para que esta técnica proporcione información más certera y veraz.

- **Recolección de datos:** los cuestionarios y entrevistas se aplicarán en horas de oficina para que sean contestados personalmente por todos los miembros de la organización, en el desarrollo de este cuestionario es indispensable mantener una breve conversación con el encuestado respetando sus puntos de vista.

**b. Fuentes secundarias:** para estas fuentes se emplean todas aquellas que ofrezcan información sobre el tema en investigación. Las principales fuentes secundarias utilizadas en esta investigación son: libros, revistas, documentos escritos, y medios de información.<sup>51</sup>

### 1.8.3 Procesamiento De La Información

El procesamiento de la información parte de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de información al personal de las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI, identificando las razones por las cuales las empresas presentan elementos positivos o negativos influyentes en la gerencia del talento humano.

Es importante mencionar que las empresas de estudio están conformadas por un promedio de 10 a 25 colaboradores que trabajan en la ciudad aunque algunas de ellas cuentan con mas personal en las demás sucursales del país, y debido a la dificultad de aplicar los instrumentos de recolección de información a los colaboradores de las anteriormente mencionadas, se decide solo aplicar a las que estén al alcance del estudio personal, razón por la cual se considera que es posible trabajar con aplicación de encuestas personales, es decir incluir en el estudio de las variables a todas las personas que laboran en las empresas que estén en la ciudad de Pasto.

**1.8.3.1 Tabulación de datos:** Después de realizar el trabajo de campo, se procedió a revisar, corregir y clasificar los datos obtenidos en las encuestas de tal manera que fueran precisas y completas para su tabulación.

**1.8.3.2 Presentación de la información:** En el análisis de la información se analizaron y explicaron los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, las encuestas aplicadas proporcionaron información relevante en cuanto a las prácticas de gestión del talento humano; así como variables y factores determinantes.

---

<sup>51</sup> BERNAL, Op.cit., p 60.

Los resultados se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos al personal que labora en las empresas, los cuales se muestran mediante interpretaciones descriptivas, apoyadas en gráficas, basándose en los registros totales de los cuestionarios y comentarios acerca de estos.

#### 1.8.4 Operacionalización De Variables

Para la operacionalización de variables se ha optado por tener en cuenta los diferentes objetivos específicos, los cuales garantizan el análisis que se lleva a cabo y permiten clasificar los resultados obtenidos como verídicos, fiables y rigurosos.

**Tabla 1.** Operacionalización de las dimensiones de las prácticas del talento humano

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE
Condiciones empresariales	Claridad Organizacional	Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos	Directivos
	Valores Corporativos, Políticas de Participación	Valores personales y corporativos	Directivos
		Política de información	
		Política de comunicación y toma de decisiones	
		Política de capacitación y desarrollo personal	
	Reclutamiento de Recurso Humano	Agilidad	Directivos
		Enfoques de la planeación de recurso humano.	
		Reclutamiento interno	
	Selección de Personal	Reclutamiento externo	Personal
		Tipos de pruebas.	Directivos
	Enfoques para realizar entrevistas.	Personal	
	Estrategias de dirección para la selección		
	Métodos de capacitación.		
	Capacitación y Desarrollo de Personal	Evaluación y eficacia de la capacitación	Directivos

		Costos y beneficios de la capacitación	Personal
<b>Propuesta</b>	<b>Alternativas de Solución</b>	Objetivos	Desarrollo de los anteriores objetivos
		Estrategias	
		Programas	
		Nivel de Aplicación	Directivos
	<b>Indicadores de Control</b>	Nivel de Cumplimiento	Personal
		Sugerencias de Cambio	
<b>Indicadores</b>	<b>Seguimiento</b>	Ajustes	Directivos Personal

**Fuente:** Esta investigación-Pasto 2009

## **2. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo realizada en las empresas de estudio. Estos se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios a todo el personal, según se menciona en la metodología. Los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos, elaborados en base a los registros de los cuestionarios realizados.

### **2.1 DIMENSIONES QUE INFLUYEN EN LAS PRACTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS TRASFORMADORAS DE ALIMENTOS.**

En esta investigación se entienden por prácticas de gestión del talento humano; aquellas herramientas que permiten incrementar la productividad y la efectividad en el desempeño a través del incremento del potencial de desarrollo de todos los miembros de la organización y del mejoramiento de la calidad de vida laboral.

Este comportamiento es un factor resultante de la percepción de cada uno de sus miembros, la cual se define como un fenómeno de sí mismo y de otros, con base en hechos de la vida laboral cotidiana, por lo cual se parte de la premisa de que éstas representaciones gráficas están medidas por filtros de orden cognitivo, valorativo, emotivo, interactivo, emocional, moral y afectivo, tanto en los niveles individuales como colectivos.

Gestionar el talento humano significa incrementar las aptitudes, conocimientos, capacidad e idoneidad para el logro de los objetivos dentro de parámetros de excelencia de la gestión.

Es necesario crear las condiciones para hacer atractiva la empresa dentro del mercado laboral y crear vínculos de pertenencia para que las personas más competentes encuentren en la organización una opción de desarrollo personal y profesional.

Lo anterior no significa solamente ofrecer mejores salarios sino crear entornos retadores, posibilidades de desarrollo personal y social así como prestigio social.

### **2.2 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR**

Para iniciar la labor de diagnóstico de las empresas se elaboró un cuestionario donde se especificaron preguntas acerca de procesos que maneja el Área de Talento Humano, para de esta manera determinar quien o quienes son actualmente los encargados de estos procesos y así establecer la necesidad de creación de esta Área en la empresa.

Esta guía fue aplicada en formato de encuestas y entrevistas escritas para el desarrollo del Diagnóstico de Manejo de personal; la encuesta (Anexo 2) dirigida a los colaboradores consta de (12 preguntas) y las entrevistas escritas (Anexo 1) dirigidas a los directivos consta de (19 preguntas) fueron entregadas al Jefe Administrativo y a los Administradores de cada empresa (6 empresas), por ser los responsables del manejo de esta actividad en la empresa. El objeto de esta herramienta era describir como se desarrollan los procesos de Administración de Recursos Humanos actualmente en la empresa. A continuación se presentan los resultados y tabulación de cada una de las preguntas y cada una de las dimensiones de las prácticas de gestión de talento humano anteriormente mencionadas

**2.2.1 Claridad Organizacional:** Esta dimensión es una de las que mayor impacto causa sobre las prácticas de gestión del talento humano, ya que su significado involucra el grado de conocimiento de la razón de ser de la empresa, como se ve proyectada en varios años, sus objetivos, políticas y estrategias de la organización.

El cuadro 1 y gráfico 1 indican que de acuerdo a la investigación realizada, el 83% de los directivos de la empresa tiene conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores y el 17% de los directivos afirma conocer algunos de los anteriores aspectos.

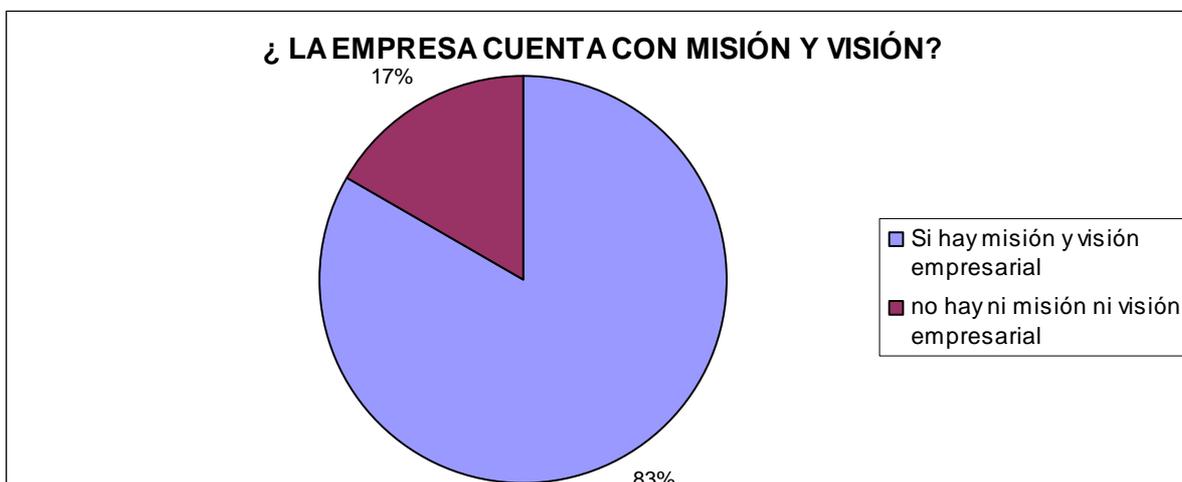
Sin embargo, los miembros de la organización afirman tener pleno conocimiento de lo anterior, pero los resultados obtenidos son como consecuencia de no tener claramente definidos, ni plasmados en un documento la misión y la visión de la empresa. Con valores y políticas empresariales, estas son conocidas en algunas empresas, debido a que esporádicamente la empresa realiza reuniones, en las que se define las dificultades presentadas durante el desarrollo de actividades, se les da solución y se define las metas, los retos y las estrategias a desarrollar para el próximo mes.

**Cuadro 1.** Conocimiento sobre la Misión y Visión de la Empresa.

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Si hay Misión y Visión empresarial	5	83%
No hay ni Misión ni Visión empresarial	1	17%
TOTAL	6	100%

**Fuente:** Esta investigación- Pasto, 2009

**Gráfico 1.** Conocimiento sobre la Misión, Visión de la Empresa.



**Fuente:** Esta investigación-Pasto Año, 2009

El dar a conocer a los colaboradores de las empresas en investigación, la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas, es responsabilidad de los directivos, debido a que para lograr las metas propuestas se debe realizar un trabajo conjunto en que cada uno de los colaboradores participe en las actividades necesarias para la consecución de los objetivos, permitiendo a la empresa motivar al personal para que adquiera sentido de pertenencia y se sientan comprometidos para alcanzar los resultados esperados.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe tener en cuenta que hay que tomar correcciones inmediatas en las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos se detectó que carece el 50% de ellas de una misión y visión ya sea correctamente estructuradas o definidas.

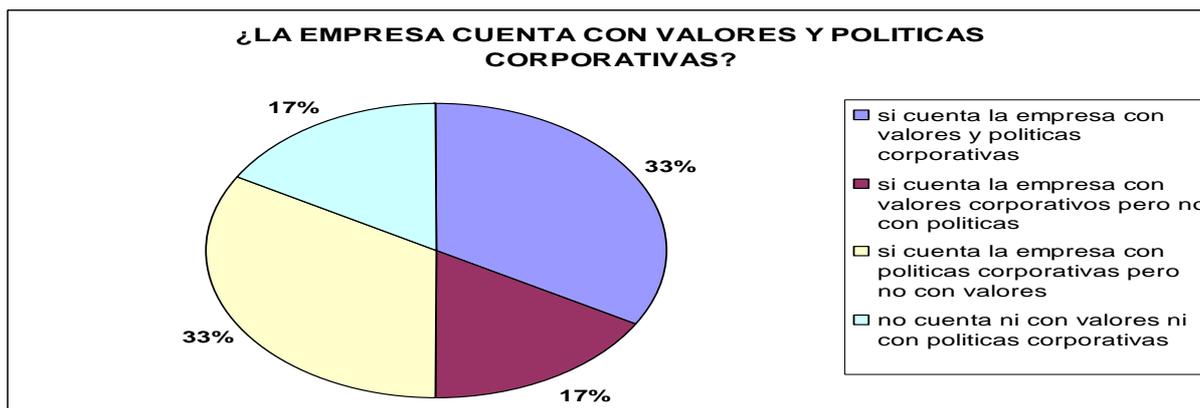
Aunque en esta pregunta los gerentes afirmaron contar con la misión, visión, objetivos, políticas. Se considera necesario el paralelo de las respuestas de los colaboradores, a lo cual se puede concluir que si no se toman las debidas correcciones, no se podrá observar el crecimiento de la organización ya que esto sería una debilidad frente a los mercados competitivos, a su vez se vería reflejada la falta de sentido de pertenencia, retrasando la productividad que se quiere obtener.

**Cuadro 2.** Conocimiento sobre los Valores y las Políticas Corporativas

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
La empresa si cuenta con Valores y Políticas Corporativas	2	33%
La empresa si cuenta con Valores Corporativos pero no con Políticas	1	17%
La empresa si cuenta con Políticas Corporativas pero no con Valores	2	33%
La empresa no cuenta ni con Valores ni con Políticas Corporativas	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación -Pasto Año, 2009

**Grafico 2.** Conocimiento sobre los Valores y las Políticas Corporativas.



**Fuente:** Esta investigación -Pasto Año, 2009

Es importante tener en cuenta los Valores Corporativos y se puede definir que las micro y pequeñas empresas Transformadoras de alimentos de esta investigación,

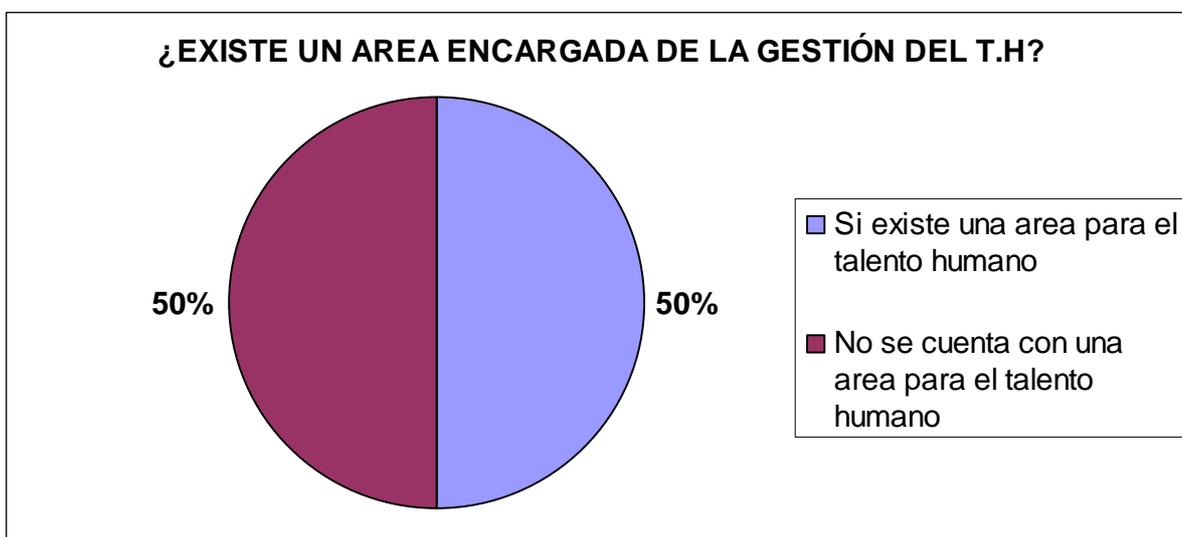
Presenta este factor en ocasiones deficiente o carece de valores corporativos y de valores y políticas en un 17%. Se considera que dentro de una organización es fundamental que su capital humano este debidamente fundamentado en valores y principios indispensables para el buen clima organizacional, sentido de pertenencia y demás factores que se relacionan con el logro de metas propuestas por alcanzar la empresa.

**Cuadro 3. Existe un área encargada del Talento Humano**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Si existe una área para el talento humano	3	50%
No se cuenta con una área para el talento humano	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación -Pasto Año, 2009

**Grafico 3. Existe un área encargada del Talento Humano.**



Fuente: Esta investigación -Pasto Año, 2009

Se encontró que el área de Recursos Humanos es la que en menos proporción está presente dentro de las estructuras organizacionales, pues en 3 de las 6 empresas investigadas se adolece de ella.

Las personas responsables del manejo del talento humano en estas empresas son variadas; se encontró que sólo tienen establecidos los cargos de jefatura de talento humano 3 de ellas siendo el 50%, en las restantes son los cargos de Gerente general, Gerente administrativo, Subgerente, los que asumen parte de la función del talento humano (reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación).

Con base en el anterior resultado no se puede seguir pensando que sólo las grandes empresas están en capacidad para desarrollar áreas de gestión humana avanzada, *mientras que las PYMES se limitan a ocuparse de actividades que tienen que ver con*

*la administración de la nómina, seguridad social y conflictos laborales. Hay que ganarle la partida a ese tiempo perdido en la curva de aprendizaje y de transferencia de las mejores prácticas de gestión humana a las Pymes (Legis, 2005).*

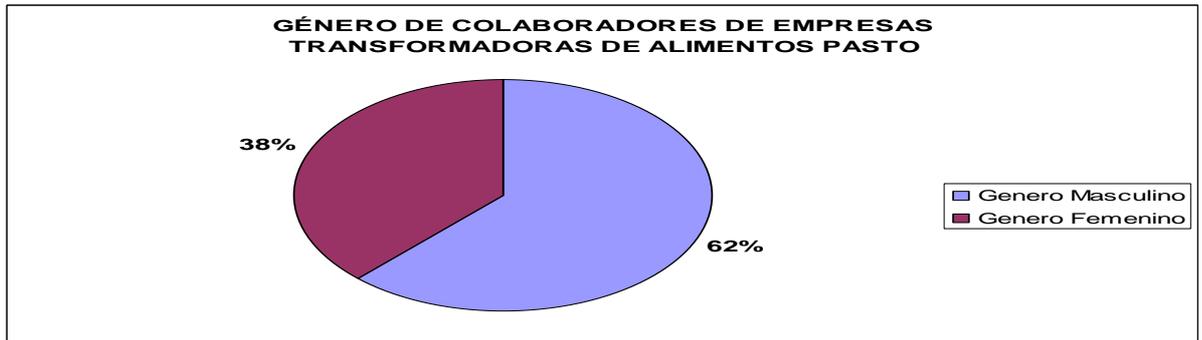
**DATOS GENERALES DE LOS COLABORADORES DE LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI NARIÑO**

**Cuadro 4. Género**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Genero Masculino	41	62%
Genero Femenino	25	38%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Esta investigación -Pasto Año, 2009**

**Grafico 4. Género**



**Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009**

Respecto a esta pregunta, se privilegia la mano de obra masculina (41 hombres), que representa el 62% más que de mano de obra femenina (25 mujeres) que representa el 38% en las empresas objeto de investigación.

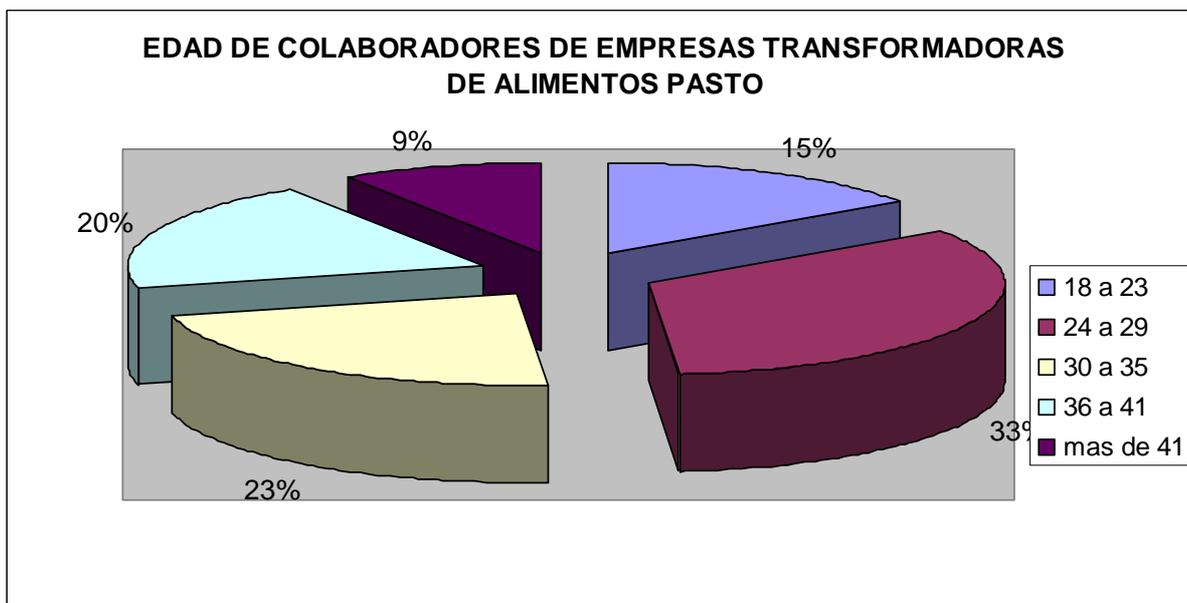
Esto puede ser debido a que las tareas que con frecuencia se desempeñan en la empresa requieren de fuerza física como, por ejemplo, cargue y descargue de mercancías, y es por eso que prescinden de personal femenino.

**Cuadro 5. Edad.**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
18 a 23 años	10	15%
24 a 29 años	22	33%
30 a 35 años	15	23%
36 a 41 años	13	20%
mas de 41 años	6	9%
TOTAL	66	100%

Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009

**Grafico 5. Edad**



Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009

En las empresas investigadas, el rango de edad de los trabajadores se concentra entre los 24 y 29 años fundamentalmente, correspondiendo al 33%(22 empleados), y se resalta que ocupó un lugar significativo el porcentaje de los que tienen edad entre los 30 a los 35 años (15 trabajadores). El rango entre 18 y 25 años (15%) y el rango más de 41 años (9%), obtuvieron el menor número de respuestas lo que significa que se prefiere y valora la contratación de gente experta y con vastos conocimientos en los oficios por ellas requeridos.

Lo anterior nos demuestra que no existe una diferencia significativa entre las edades del personal que labora en la empresa. También se puede deducir que la empresa

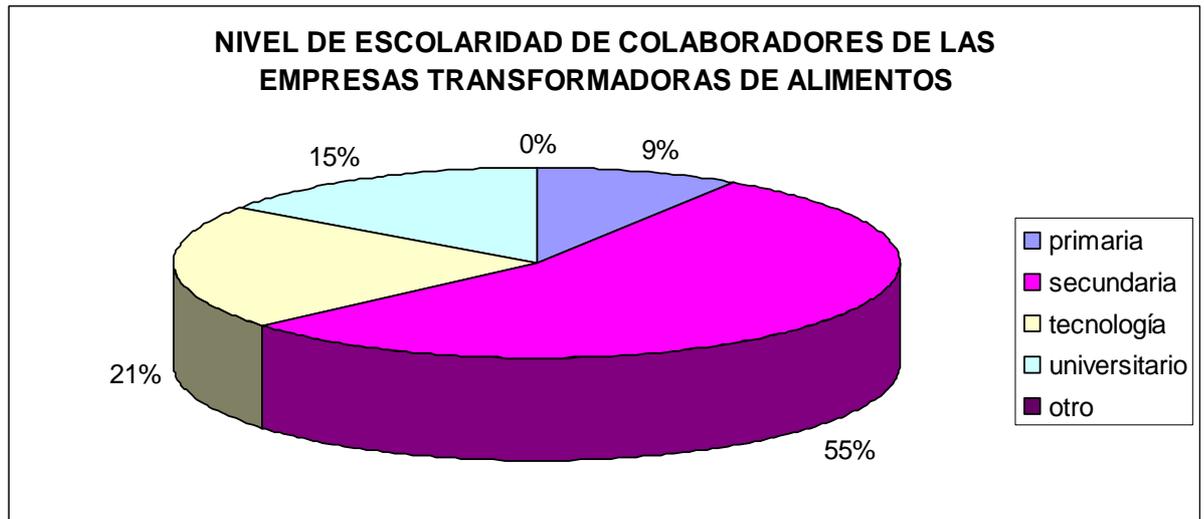
cuenta con un personal que se encuentra en la mejor etapa de aprendizaje y productividad lo cual esta representado en las edades que oscilan entre 24 a 29 años lo que se considera como una fortaleza para la empresa.

**Cuadro 6. Nivel de Escolaridad**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
Primaria	6	9%
Secundaria	36	55%
Tecnología	14	21%
Universitario	10	15%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009**

**Grafico 6. Nivel de Escolaridad**



**Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009**

De 6 empresas que respondieron formación académica, se encontró que el 55 % de los empleados terminaron la primaria y el bachillerato (36 empleados), mientras que el 21% cuenta con una carrera tecnológica (14 empleados) y el 15 % profesionales (10 empleados).

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

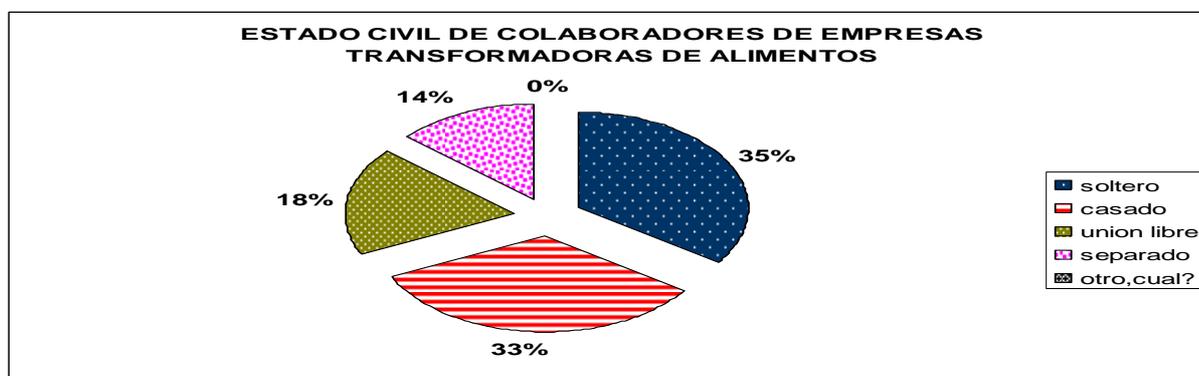
De lo anterior se puede deducir que en la empresa existe una baja participación de profesionales que deberían ser los encargados de coordinar y dirigir las actividades de cada colaborador o área. Lo anterior puede considerarse como una debilidad para las empresas puesto que se puede apreciar que no existe una planeación para la contratación, vinculación e inducción del personal que se requiere en la empresa. Además se pudo observar que en algunos casos el personal existente no cuenta con la formación adecuada para desempeñar su cargo.

**Cuadro 7. Estado Civil**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
Soltero	23	35%
Casado	22	33%
Unión libre	12	18%
Separado	9	14%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009**

**Grafico 7. Estado Civil**



**Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009**

De las 6 empresas que respondieron el estado civil, se resalta que 23 empleados (35%) son solteros, el 33% que corresponde a 22 encuestados respondieron ser casados, 12 viven en unión libre (18%) y 9 son separados (14%). lo que refleja que las personas que trabajan en dichas empresas tienden a establecer relaciones estables.

## 2.2.2 Procesos De Gestión Del Talento Humano

En este punto se analizaron cada uno de los procesos que conforman la gestión del talento humano, así: Reclutamiento, Selección de personal, Inducción y Capacitación. Así mismo se indagó sobre las personas encargadas de la función o área de Recursos Humanos en dichas empresas.

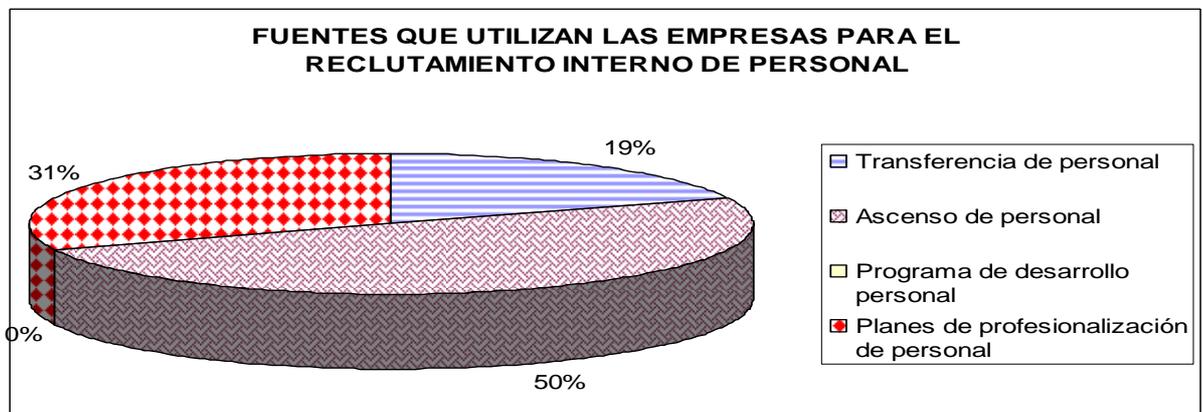
### 2.2.2.1 Reclutamiento De Personal Interno Y Externo

**Cuadro 8.** Fuentes que utilizan las empresas para el Reclutamiento Interno de Personal

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Transferencia de personal	3	19%
Ascenso de personal	8	50%
Programa de desarrollo personal	0	0%
Planes de profesionalización de personal	5	31%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación -Pasto Año, 2009

**Grafico 8.** Fuentes que utilizan las empresas para el Reclutamiento Interno de Personal



Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009

En esta pregunta el 50% de los encuestados respondió que la fuente mas utilizada a la hora de reclutar personal es el ascenso, es decir que tiene primero en cuenta a los colaboradores de la organización a quienes ya conocen y a ellos les sería más fácil relacionarse con un nuevo cargo dentro de la organización. El 31 % contestó que los planes de profesionalización de personal son la segunda opción utilizada en caso de ser necesario continuar con los colaboradores antiguos en la organización, y el 19%

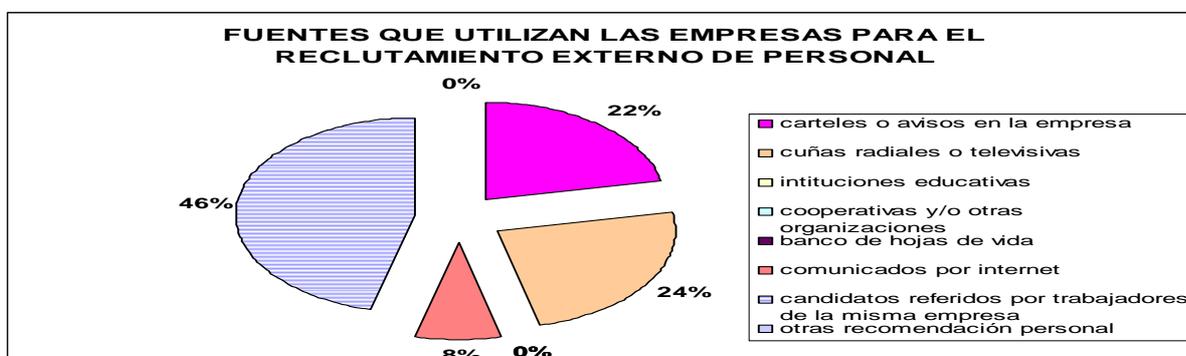
respondió que se utiliza la transferencia de personal en caso de cubrir una vacante. Teniendo en cuenta que no recurren a los programas de desarrollo.

**Cuadro 9.** Fuentes que utilizan las empresas para el reclutamiento externo de personal

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Carteles o avisos en la empresa	11	22%
Cuñas radiales o televisivas	12	24%
Instituciones educativas	0	0%
Cooperativas y/o otras organizaciones	0	0%
Banco de hojas de vida	0	0%
Comunicados por Internet	4	8%
Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa	23	46%
Otras recomendación personal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación-Pasto Año, 2009

**Grafico 9.** Fuentes que utilizan las empresas para el Reclutamiento Externo de Personal



**Fuente:** Esta investigación-Pasto Año, 2009

Por los tamaños de las empresas, no es muy aplicable, y esto se refleja en las cifras halladas. De las empresas encuestadas, sólo 23 respondieron que el medio de reclutamiento interno más utilizado es candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa con un 46%, ya que con estas en muchas ocasiones los referidos cumplen con el perfil que se busca y con un 24 % las cuñas radiales o televisivas, seguido por carteles o avisos en las empresas con un 22%, ocupando el ultimo lugar la opción los comunicados por Internet y las instituciones educativas.

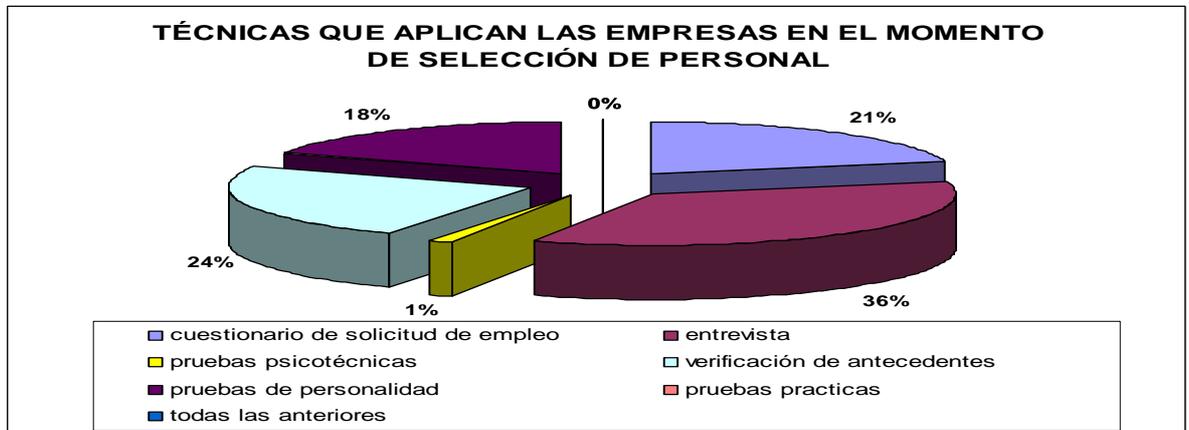
### 2.2.2.2 Selección De Personal

**Cuadro 10.** Técnicas que aplican las empresas en el momento de Selección de Personal.

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
a. Cuestionario de solicitud de empleo	15	21%
b. Entrevista	25	36%
c. Pruebas psicotécnicas	1	1%
d. Verificación de antecedentes	17	24%
e. Pruebas de personalidad	13	18%
f. Pruebas prácticas	0	0%
g. Todas las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009

**Grafico 10.** Técnicas que aplican las empresas en el momento de Selección de Personal.



Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009

El 36% respondió la opción que para la Selección de personal se aplica la entrevista, el 24% respondió la opción D Verificación de antecedentes, el 21% respondió la opción A cuestionario de solicitud de empleo, el 18% la opción E Pruebas de personalidad, siendo las opciones C Pruebas psicotécnicas y F Pruebas practicas, las menos aplicadas. En esta pregunta se puede observar como las personas encuestadas responden en su mayoría a la opción B, lo que quiere decir que cada administrador responde por el personal a su cargo sin haber unos parámetros generales para el

manejo de este y cada uno lo hace de acuerdo a sus conocimientos y su experiencia en este campo.

La selección de personal es realizada por el administrador de cada empresa, el cual entrevista a los candidatos que se preseleccionan de las hojas de vida reunidas; lo que dificulta un control sobre la idoneidad del personal que ingresa a laborar. Por lo tanto nadie se hace responsable de las consecuencias y sanciones que esto pueda acarrear, y no hay orientación por un perfil o competencias Institucionales definidas

No se contemplan las pruebas psicológicas, en primer lugar porque no cuentan con recursos económicos para contratar un psicólogo que aplique pruebas, no tienen tiempo para desarrollar un proceso exhaustivo, ya que las vacantes deben ser cubiertas en el menor tiempo posible y manejan una concepción práctica de la selección que consiste en elegir a una persona que conoce el oficio.

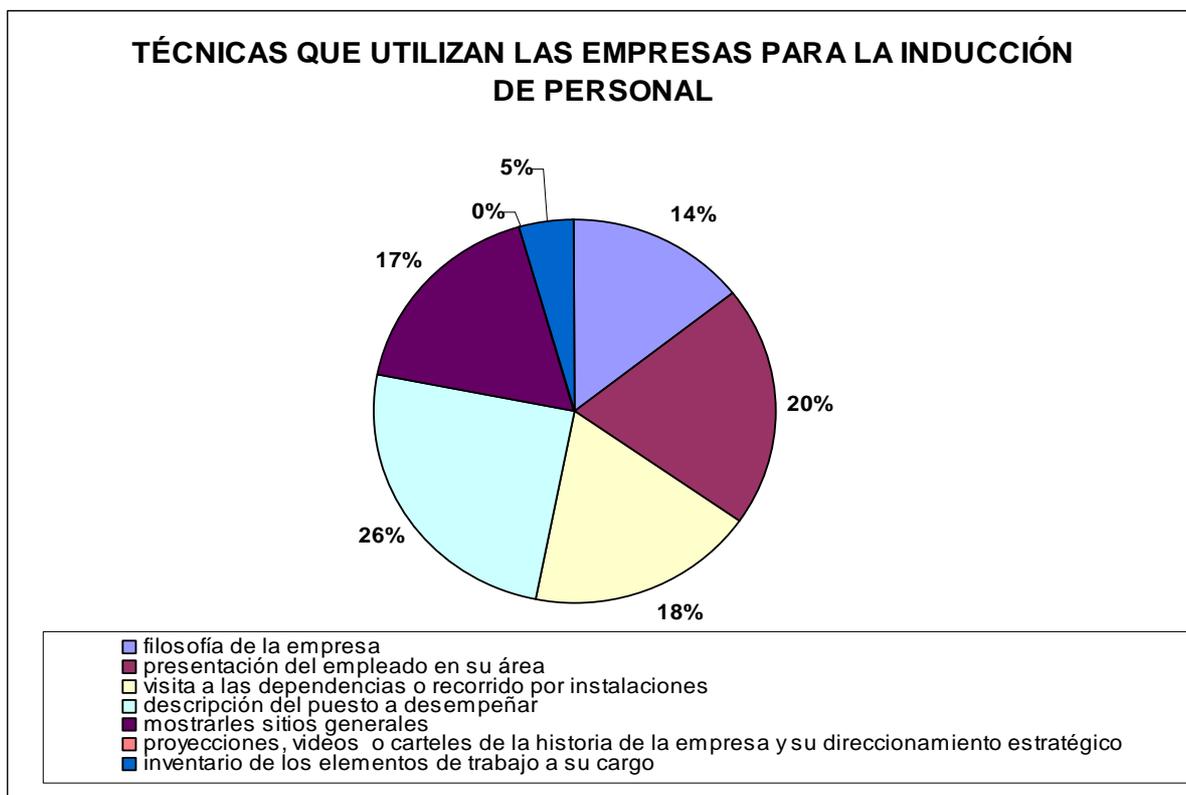
### 2.2.2.3 Inducción De Personal

**Cuadro 11.** Técnicas que utilizan las empresas para la inducción de personal.

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Filosofía de la empresa	19	14%
Presentación del empleado en su área	27	20%
Visita a las dependencias o recorrido por instalaciones	24	18%
Descripción del puesto a desempeñar	33	26%
Mostrarles sitios generales	23	17%
Proyecciones, videos o carteles de la historia de la empresa y su direccionamiento estratégico	0	0%
Inventario de los elementos de trabajo a su cargo	6	5%
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación-Pasto Año, 2009

**Grafico 11.**Técnicas que utilizan las empresas para la inducción de personal.



**Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009**

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

Esta Inducción se basa más que todo en unas instrucciones generales dadas por el gerente o el propietario, quien se encarga de evaluar en la práctica el desempeño de dicho aspirante al cargo.

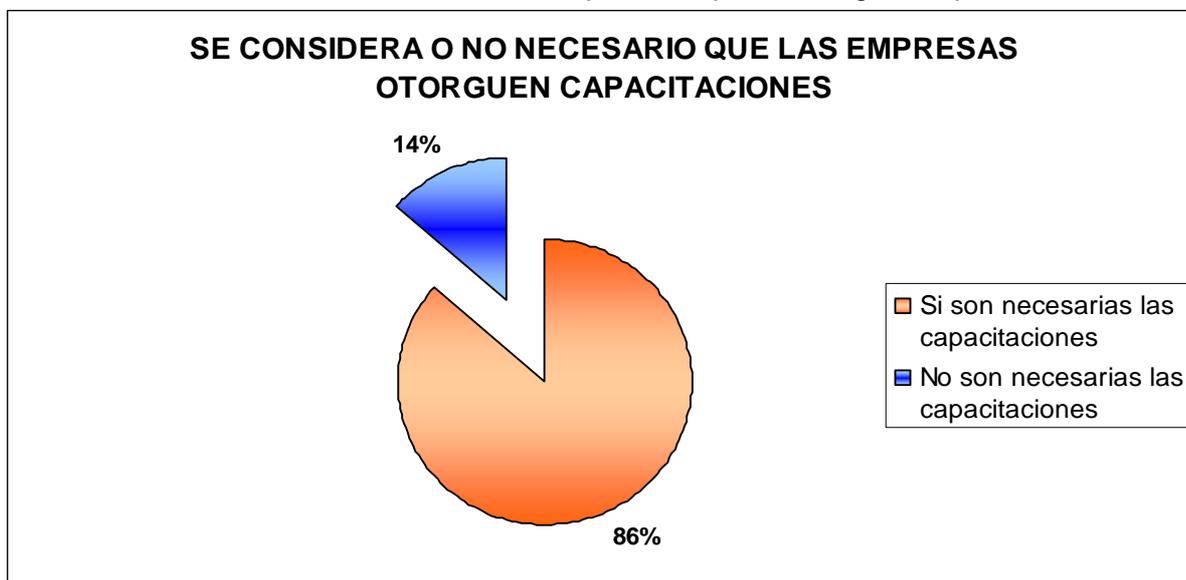
#### 2.2.2.4 Proceso De Capacitación

**Cuadro 12.** Se considera o no necesario que la empresa otorgue capacitaciones.

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Si son necesarias las capacitaciones	57	86%
No son necesarias las capacitaciones	9	14%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

**Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009**

**Grafico 12.** Se considera o no necesario que la empresa otorgue Capacitaciones



**Fuente:** Esta investigación

Si bien este proceso juega un papel importante, ya que es el que garantiza la competitividad de las personas y de las organizaciones y posibilita el desarrollo individual, profesional y organizacional, los resultados de la investigación son desalentadores. En términos generales, se encontró que no se realiza diagnóstico de necesidades en el 14% de las empresas, además carecen de programas formales de entrenamiento para los empleados, no tienen plan de capacitación y no cuentan con presupuesto de capacitación. Frente al 86% que consideran necesarias las capacitaciones a lo cual expresaron un alto interés por que se implementen.

**Cuadro 13.** Técnicas empleadas por las empresas para realizar las Capacitaciones.

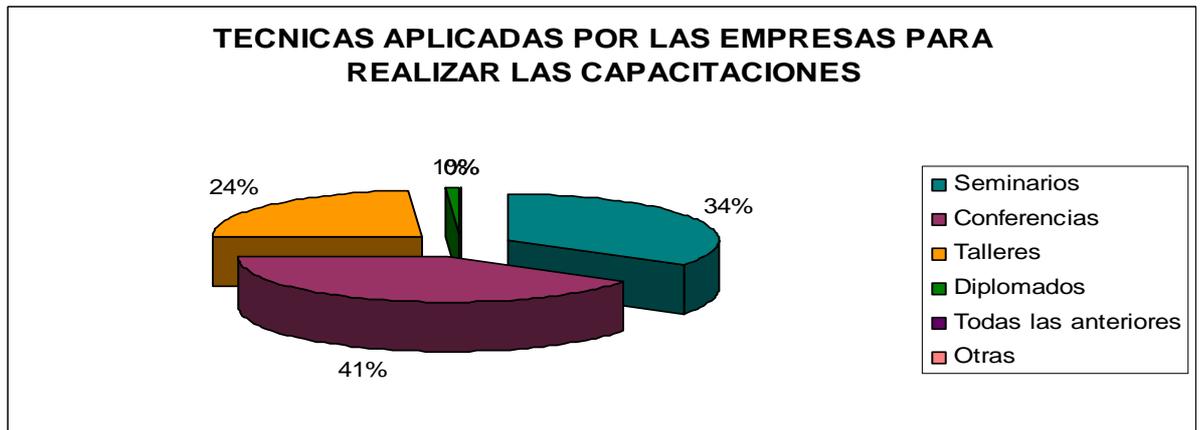
CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Seminarios	30	34%
Conferencias	36	41%
Talleres	21	24%
Diplomados	1	1%
Todas las anteriores	0	0%
Otras	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación-Pasto Año, 2009

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

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

**Grafico 13.** Técnicas empleadas por las empresas para realizar las Capacitaciones.



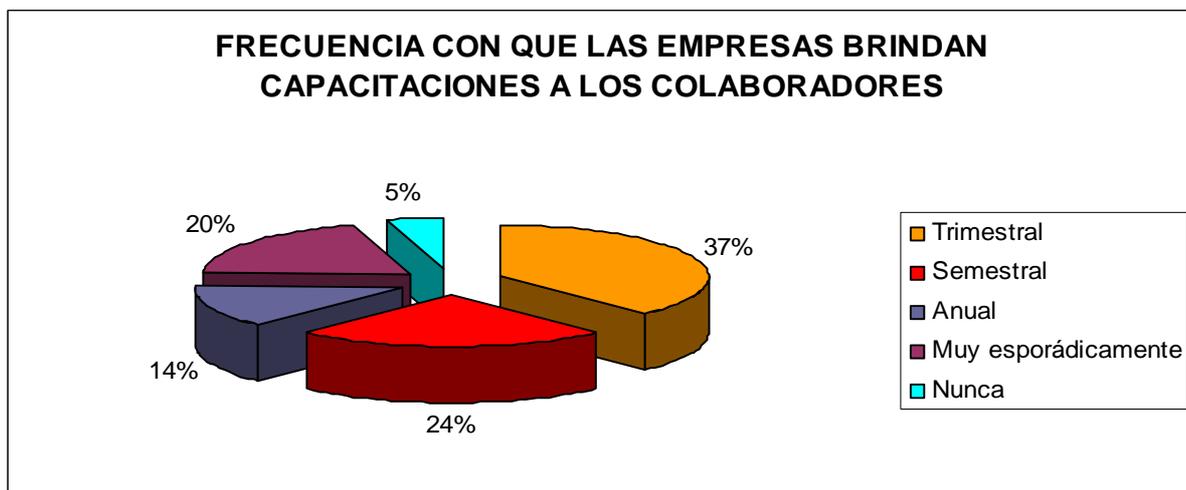
Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009

**Cuadro 14.** Frecuencia con que las empresas brindan a los colaboradores Capacitaciones.

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Trimestral	25	37%
Semestral	16	24%
Anual	9	14%
Muy esporádicamente	13	20%
Nunca	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación-Pasto Año, 2009

**Gráfico 14.** Frecuencia con que las empresas brindan a los colaboradores Capacitaciones



**Fuente:** Esta investigación-Pasto Año, 2009

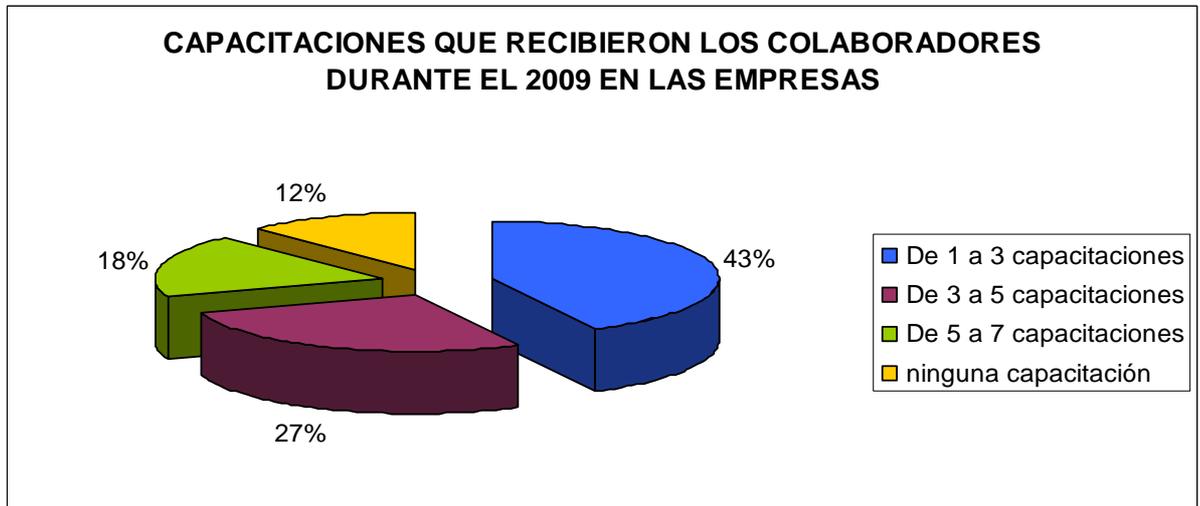
Como se pueden observar en las graficas que las capacitaciones ocupan el primer puesto con un 37% cada trimestre, seguida por un 24% semestral y con un porcentaje alto las capacitaciones muy esporádicas con un 20%. A lo cual se debe tener en cuenta que el proceso de capacitación en las empresas debe constituirse como una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización, por esta razón las empresas debe destinar recursos para lograr un personal más eficiente, hábil, productivo y estratégico que permita constituirse como una ventaja competitiva en el mercado de transformación de alimentos.

**Cuadro 15.** Capacitaciones que recibieron los colaboradores durante el 2009 en la empresa.

CONCEPTO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
1 a 3	28	43%
3 a 5	18	27%
5 a 7	12	18%
Ninguna	8	12%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación-Pasto Año, 2009

**Grafico 15.** Capacitaciones que recibieron los colaboradores durante el 2009 en la empresa



**Fuente:** Esta investigación-Pasto Año, 2009

Se recomienda que las empresas otorguen capacitaciones mas continuamente ya que aunque las encuesta hallan dado como resultado la opción a que es de 1 a 3 capacitaciones con un 43%, se considera que esta cifra es relativa, en el momento de analizar que las empresas no hacen una permanente evaluación para definir cual es el tema que es mas necesario para los puestos de trabajo y por ende para los colaboradores que los desarrollan aunque sea un buen numero también se debe aclarar que no han sido las capacitaciones apropiadas para los colaboradores teniendo en cuenta las puestos de trabajo.

Es importante tener en cuenta que las capacitaciones van dirigidas al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se hace que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI EN SAN JUAN DE PASTO (2009-2010)**

El desarrollo de la investigación ha permitido observar y analizar la situación actual de las prácticas de gestión de las empresas objeto de estudio, determinando de esta forma las fortalezas con las que cuenta y oportunidades para mejorar.

**3.1 Fortalezas y oportunidades por mejorar las prácticas de gestión del talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, inducción, contratación y capacitación de las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI.** Después de examinar diferentes resultados a través de la encuesta realizada al personal de las empresas de esta investigación, se puede observar las siguientes características las prácticas de gestión de talento humano empleadas en dichas organizaciones

**Fortalezas.** De acuerdo al análisis de resultados, se han detectado las siguientes fortalezas:

**3.1.1 Proceso de Reclutamiento:** Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentran fortalezas en el proceso descrito anteriormente

- Las empresas objeto de estudio, cuentan con personal antiguo o que tiene una larga permanencia en la mayoría de las empresas, ayudando al sentido de pertenencia y a la baja rotación de personal.
- Las empresas dan la oportunidad de ascensos para los mismos colaboradores dentro de las organizaciones.
- Las empresas aunque son pocas ofrecen programas de profesionalización.
- En el momento de reclutar personal externo, se puede analizar que convocan a los vacantes por medio de cuñas masivas permitiendo tener mayor oferta de candidatos.

**3.1.2 Proceso de Selección:** Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentran fortalezas en el proceso descritos anteriormente

- Se evalúan diferentes hojas de vida y se realizan en entrevistas para así llegar a la elección del candidato más adecuado.
- Para cada vacante existente se evalúa máximo dos (2) candidatos los cuales deberán ser preseleccionados por el jefe que requiera el cubrimiento de la vacante.

- El Gerente General analiza el proceso que se ha realizado para el ingreso de un nuevo funcionario y da su aprobación.

**3.1.3 Proceso de Inducción:** Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentran fortalezas en el proceso descrito a continuación

- Las empresas realizan inducción a sus nuevos empleados se realizan capacitaciones continuamente.
- Cuando un nuevo colaborador ingresa a la empresa se le orienta y se le colabora en la descripción del nuevo papel que desempeñará en la organización para así clarificar su labor y los objetivos a cumplir.
- Se realiza el Recorrido por las instalaciones para que se familiarice con su lugar de trabajo.
- Presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, sin importar si se encuentran en su Área de trabajo.

**3.1.4 Proceso de Capacitación:** Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentran fortalezas en el proceso descrito anteriormente

- En las empresas de estudio, existen procesos establecidos para cada labor, los cuales son útiles para capacitaciones a nuevos empleados.
- Participación en cursos y seminarios, dictados por el SENA, la caja de compensación o la Cámara de Comercio.
- En algunas de las empresas se hacen retroalimentación de las capacitaciones, para conocer los resultados y las opiniones de los colaboradores.
- Se le brinda capacitaciones a los colaboradores cada trimestre en el año.

**3.2 Oportunidades para mejorar.** De acuerdo al análisis de resultados se han detectado las siguientes oportunidades a mejorar

**3.2.1 Proceso de Reclutamiento:** Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentran falencias en el proceso descritas a continuación:

- En las empresas transformadoras de alimentos investigadas, no existen perfiles claramente establecidos para hacer la solicitud de un candidato potencialmente calificado y capaz de ocupar el cargo dentro de la organización. Además para el

reclutamiento externo se emplean mecanismos de muy alto costo como son los medios de comunicación trayendo consigo gastos innecesarios.

- Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa, ya que todos los miembros dicen conocen el fin y el objetivo organizacional, pero es necesario que estos conceptos estén claramente definidos y plasmados en un documento, con el fin de que todos los miembros tengan fácil acceso a éste.
- Se ha demostrado por estudios que es muy valioso reclutar personal nuevo conocido como “sangre nueva” el cual aporte cosas nuevas para la empresa y estén a la vanguardia del mercado en general.
- Falta de capacitación continua, haciendo que los resultados de los empleados tarden más tiempo, debido a que ellos desean desarrollar actividades de calidad, razón por la cual previamente profundizan sus conocimientos, pero no tienen los tiempos necesarios para hacer este proceso.

**3.2.2 Proceso de Selección:** Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentran falencias en el proceso descritas a continuación:

- Aunque en las empresas se evalúa el currículum del candidato y se hacen las respectivas entrevistas, la selección es subjetiva teniendo en cuenta que no existen perfiles claramente establecidos para cada cargo, lo cual no garantiza la adecuación de la persona al cargo y la eficiencia de la persona en el cargo.
- No en todos los casos las entrevistas son previamente preparadas.
- No en todos los casos se hacen pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar.
- Al realizar la búsqueda en el banco de datos de hojas de vida que cumplan con el perfil y con los requisitos solicitados por las empresas se llega en ocasiones a contar con un personal para llamar a la entrevista el cual no cuenta con la actualización previa de teléfonos o direcciones, haciendo perder tiempo valioso para las empresas.

**3.2.3 Proceso de Inducción:** Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentran falencias en el proceso descritas a continuación

- No se utiliza el documento en el cual se encuentra la misión, la visión, valores, principios y política de cada una de las empresas.
- No hay tiempo ni etapas establecidas para el desarrollo de la inducción.

- Se confunde la inducción con la capacitación.
- No hay grupos de apoyo con el conocimiento suficiente acerca del proceso de inducción.
- No hay guías ni manuales para la inducción.
- No existen manuales de funciones, que en el caso de aplicar la inducción podrían ser útiles.

**3.2.4 Proceso de Capacitación:** Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentran falencias en el proceso descritas a continuación

- No hay tiempo establecido para el proceso de capacitación de un nuevo trabajador.
- No se destina un presupuesto para otorgar capacitaciones, solo se utiliza las capacitaciones que el SENA ofrece algunas veces gratuitamente.
- No se Implementa capacitaciones para el desarrollo del trabajador, es decir para desarrollar habilidades que necesite la empresa en el futuro.
- No se hacen capacitaciones por parte de las empresas y las que reciben son en ocasiones totalmente diferentes a su cargo.

#### **4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI**

Debido a las exigencias del mercado y ante una nueva etapa de desarrollo de las micro y pequeñas empresas Transformadoras de Alimentos, en especial las de este estudio, y al analizar los resultados que arrojó esta investigación en cuanto a la necesidad de mejorar las Prácticas de Gestión de Talento Humano y las posibles soluciones para las empresas se ha buscado lograr primordialmente una renovación de pensamientos, perspectivas y conocimientos desde las personas que dirigen las empresas, puesto que si “un barco no tiene un buen capitán es muy difícil llegar a la meta, por lo menos en el tiempo señalado” también se debe tener en cuenta que antes de aplicar cualquier correctivo o cualquier cambio se debe primero contar con una interacción más cercana de todo el personal que labora en las empresas capaces de afrontar cambios y abiertos a adquirir nuevos conocimientos y experiencias para lograr obtener resultados más precisos, por lo anterior se presenta esta propuesta de capacitación dirigida especialmente a los propietarios, gerentes y/o directivos de las empresas teniendo en cuenta las diferentes dimensiones mencionadas en el marco teórico de esta investigación, que hacen parte de las Prácticas de Gestión de Talento Humano,

Además se hace necesario tomar acciones correctivas en las debilidades identificadas por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección de información aplicados a los gerentes y colaboradores de las empresas transformadoras de alimentos, para obtener empresas que sean capaces de desenvolverse en un mercado competitivo, reducir costos innecesarios, contar con un personal idóneo y preparado intelectualmente, ser organizaciones unidas para alcanzar un mismo propósito definido, incrementar el sentido de pertenencia en cada uno de sus miembros, empresas capaces de vencer retos y lograr metas propuestas y por último lograr una mayor eficiencia y eficacia en cada uno de sus procesos productivos y de esta forma incrementar su productividad tanto laboral como empresarial.

Por esta razón y con base en el diagnóstico realizado en esta investigación a las empresas objeto de estudio, el cual además de permitir identificar deficiencias administrativas y de procesos propios de la actividad económica encontradas en las empresas, tiene como objetivo de proporcionar una alternativa de solución o mejoramiento razón por la cual se diseñó el programa de Capacitación en Gestión Empresarial que ACOPI será el responsable de hacer cumplir con cada una de las actividades señaladas en el cuadro final de la propuesta, dándoles como afiliados a ACOPI la preferencia, además porque en la actualidad no se encuentran archivos que hablen sobre este tema tan importante como son la gestión de talento humano y el valioso tesoro que son las personas que integran una organización.

Dicho programa se basó en la Gestión Empresarial y se tomó como parte importante a capacitar los propietarios, gerentes y/o Directivos de las empresas transformadoras de alimentos objeto de estudio, como eje principal ya que son ellos, quienes a través de sus habilidades directivas, deben encaminar los esfuerzos de todos sus colaboradores hacia el logro de los objetivos y las metas propuestas, enmarcado en el mejoramiento continuo como se señaló anteriormente.

#### **4.1 FINALIDAD DE LA PROPUESTA**

Se busca en este punto o etapa, Proporcionar Capacitación e información a Gerentes de nivel medio acerca de los procedimientos generales de una compañía y motivarlos a que propongan soluciones ante problemas o situaciones difíciles que se estén presentando.

El objetivo es brindarles la oportunidad de adquirir una nueva experiencia a los Gerentes para mejorar situaciones de incertidumbre a nivel organizacional.

##### **4.1.1 Estructura del Programa de Capacitación Gerencial.**

Está diseñado en 5 módulos, los cuales se mencionan a continuación:

- Módulo 1. Proceso Administrativo
- Módulo 2. Direccionamiento Estratégico
- Módulo 3. Talento Humano
- Módulo 4. Habilidades Directivas
- Módulo 5. Mejoramiento Continuo

Estos módulos se han estructurado, partiendo de los fundamentos de la administración, hasta llegar a la aplicación del proceso de mejoramiento continuo en el desempeño de las actividades cotidianas de todos los miembros de la empresa, resaltando el papel vital de las habilidades directivas en el desarrollo de la empresa.

En los módulos del 1 al 3, se induce a que el empresario aprenda o afiance sus conocimientos en administración, es decir, le permite evaluar como está estructurada la empresa, la manera en la que se ejecutan las actividades y si ésta se ajusta a los parámetros administrativos planteados.

En el modulo 4, se analizan las habilidades que debe caracterizar ya sea en un Propietario, Gerente y/o Personal Directivo, las cuales le permiten gestionar en una forma adecuada su organización. Para afianzarlas se realizarán actividades que evaluarán qué habilidades hacen parte de su estilo gerencial y cuales se deben reforzar para lograr mejores resultados.

Por otra parte, la dinámica del programa debe lograr que el empresario identifique la relación e importancia de las habilidades, con lo aprendido en los módulos anteriores, además estar seguro que su esfuerzo se verá reflejado en el logro de un ambiente óptimo de trabajo y en beneficios económicos para su empresa.

Finalmente en el módulo 5, se entrega al empresario ya sea Propietario, Gerente y/o Personal Directivo, una nueva herramienta, con la que podrá aprender los conceptos del proceso de Mejoramiento Continuo, y dar un primer paso en éste, trabajando en equipo con los empleados, para que las tareas sean ejecutadas con calidad, y que ésta se convierta en un estilo de vida empresarial, donde el logro de los resultados, será producto de todos los miembros de la empresa.

#### **4.1.2 Metodología del Programa de Capacitación**

El programa de Capacitación en Gestión Empresarial para Propietarios, Gerentes y/o Directivos, está dirigido a los directivos de las pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI y diseñado para desarrollarse en 4 meses mínimo, de jueves a sábado 2 horas diarias; los horarios serán programados según la disponibilidad del empresario ya sea Propietario, Gerente y/o Personal Directivo.

La metodología utilizada es teórico-práctica, se hará entrega de una cartilla, la cual contiene conceptos básicos de cada tema planteado en el programa de capacitación; al final de cada uno de los módulos se realizarán actividades lúdicas sencillas, que además de evaluar el nivel de aprendizaje obtenido por el empresario, permitirán la integración entre los miembros del grupo.

Con el desarrollo de los módulos el empresario ya sea Propietario, Gerente y/o Personal Directivo, tendrá las bases y herramientas que le permitan evaluar la situación de la empresa y aplicar los correctivos que considere convenientes para el funcionamiento eficiente de la misma en el marco del mejoramiento continuo, adicionalmente, descubrirá y fortalecerá sus habilidades directivas y la incidencia de estas en la organización.

#### **4.1.3 Descripción de la Propuesta de Aplicación del Programa de Capacitación en Gestión Empresarial.**

Gracias a la información obtenida a lo largo esta investigación, a continuación se presenta la propuesta para cumplir así el objetivo principal del presente proyecto.

La propuesta que se enuncia, tienen la intencionalidad de que la presente investigación, supla las necesidades actuales de las organizaciones objeto de estudio,

al proponer como un elemento primordial para lograr alcanzar no solo el éxito de las organizaciones sino también poder reconocer las posibles debilidades empresariales como oportunidades para mejorar, es por eso que se considera que es necesario la capacitación de los Propietarios, Gerentes y/o Directivos, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias de los mismos, no solo para cumplir una función específica, sino para que puedan ver crecer la organización.

Basado en ello, a continuación se formula la Propuesta de aplicación del Programa de Capacitación en Gestión Empresarial, sustentada en la información obtenida de las fuentes primarias aplicadas en este estudio, el análisis de la descripción de la situación actual de las empresas y los conocimientos obtenidos del marco teórico, como herramientas de guía necesarias para la presente propuesta.

Se consideraron como puntos de referencia, los siguientes planteamientos:

1. Concientizar los Propietarios, Gerentes y/o Directivos de las empresas sobre la importancia del Proceso de Capacitación de Gestión Empresarial.
2. Concientizar a los Propietarios, Gerentes y/o Directivos de las empresas sobre las bondades del Proceso de Capacitación de Gestión Empresarial.
3. Alinear el proceso de Capacitación de Gestión Empresarial con el mejoramiento continuo de las empresas.
4. Determinar nuevas herramientas, necesarias para la detección de necesidades.
5. Actualización de los temas de capacitación y las metodologías utilizadas.
6. Enfocar los temas hacia las necesidades de los cargos así como también de las funciones específicas.
7. Alternativas para la implementación del proceso Capacitación de Gestión Empresarial.
8. Divulgar el Proceso de Capacitación y sus resultados, al momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la Capacitación Gerencial entre todos los colaboradores de las empresas Transformadoras de alimentos de esta investigación.
9. Formas de evaluar el proceso de Capacitación de Gestión Empresarial.

A continuación se presenta de manera detallada la propuesta anteriormente expuesta:

Se debe tener en cuenta en el mejoramiento continuo de las empresas , la capacitación del personal especialmente de aquellas personas que están al mando de la organización, pues es una de las herramientas que generan valor a las personas y al mismo tiempo les permite desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia, las cuales repercuten en el desempeño de las actividades y funciones de cada uno de los cargos, necesarios para elevar el nivel de utilidades, el reconocimiento de la empresa en el mercado, la satisfacción del cliente y la excelencia operacional.

Brindar mediante la capacitación las herramientas que permitirán desarrollar mejor la labor, ya que ayudará a los Propietarios, Gerentes y/o Directivos de las empresas, a tomar decisiones acertadas evitando así la evasión de responsabilidades.

Además de pretender con esta propuesta, concientizar a los Propietarios, Gerentes y/o Directivos de las empresas en que “cada uno de ellos es dueño del destino de la empresa que dirige y por lo tanto es responsable de lo que pase con ella y en ella”, les demuestra a los mismos que deben dejar de lado los fantasmas externos y ver que las soluciones están en sus manos, al lograr esto la gente a la cual dirigen manifestará sus ideas con mayor madurez, generando así oportunidades de mejoramiento y crecimiento en el desempeño personal y profesional.

El primer paso para que la capacitación cumpla con los objetivos esperados, es dar a conocer a los Propietarios, Gerentes y/o Directivos de las empresas, la importancia de contar con un plan estratégico bien estructurado de las organizaciones donde laboran, de esta forma es mas sencillo poder alinear el proceso actual con la planeación estratégica y la función de sus empleados, logrando así un puente que los comunique constantemente con la organización y sus proyectos.

En el proceso de capacitación, también es muy importante involucrar un contenido diferente de la inducción de los empleados, pues el enfoque para los Propietarios, Gerentes y/o Directivos de las empresa debe ser muy diferente a la del resto de la organización, esta debe encaminarse más en la parte de la planeación estratégica y mejoramiento continuo, así como saber trazar objetivos cuantificables, los medios para lograr alcanzarlos y el papel de cada uno de ellos para lograr con su equipo de trabajo los propósitos de la empresa.

Replantear la forma de inventariar necesidades, pues aunque se plantean formas para hacerlo, no cubren todas las necesidades de los empleados de una organización, pues se tienen que enfocar primero, en el análisis de tres pilares muy importantes:

1. Análisis de la organización total: Sistema Organizacional.
2. Análisis del talento humano: Sistema de entrenamiento y formación
3. Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de adquisición de habilidades.

De ellos se desprenden los medios o herramientas para inventariar las necesidades presentadas en cada una de ellas. Así mismo el procedimiento debe ser divulgado entre los directivos de la empresa para inventariar sus necesidades y las de su personal, así construir una matriz en la que se presenten todas las necesidades de la organización, para implementar programas de capacitación que cubran estas necesidades y se cumpla con el objetivo para el cual fueron creadas.

Incluir otras herramientas para la detección de necesidades como los cuestionarios modificaciones del trabajo, análisis de cargos e informes periódicos, con el fin de complementar el proceso y lograr el objetivo de preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo, proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo y cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Fomentar capacitaciones lúdicas y participativas que mejoren el aprendizaje y permitan compartir las experiencias de sus asistentes.

Reconocer la importancia del papel de los líderes en el desarrollo del mejoramiento continuo, pues son los que se encuentran a la cabeza de los proyectos y de ellos dependen el éxito de las operaciones o área en las que se desempeñan. Es importante proporcionar en ellos las herramientas de competitividad para enfrentar situaciones y construir equipos de trabajo capaces de afrontar diversas actividades. Por ello es necesario que el plan de capacitación incluya una mayor especialización en la formación de líderes, capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas para bien de la empresa, los clientes, y para el mismo trabajador.

Para cada cargo la función es muy diferente, por lo que es importante enfocar el estudio en capacitaciones según las funciones y habilidades necesarias para especializarlos y hacerlos más hábiles y competitivos, para la solución de problemas y para proponer mejoras o alternativas que generen un valor agregado en sus funciones.

Es importante implementar un plan de capacitación teniendo en cuenta las funciones de cada uno de los participantes en la capacitación Gerencial y las responsabilidades que se adhieren a él, pues aunque muchos temas pueden ser de interés general no todos aplican al cargo, pues se estaría perdiendo la esencia de la capacitación que no

es solo la de transmitir conocimiento sino también la de crear utilidad y aplicación para la persona que la está recibiendo.

El planteamiento de esta propuesta, es para no sesgar el conocimiento de los Propietarios, Gerentes y/o Directivos participantes en la capacitación Gerencial una sola especialidad o campo de acción. Estos tipos de capacitaciones pueden desarrollarse los días no laborales, con el fin de no perjudicar sus actividades diarias y así captar el personal que realmente este interesado en formarse.

Los tutores de esta Capacitación pueden ser los mismos profesores de las universidades con las que se realicen convenios, para las visitas empresariales.

Así mismo se pueden desarrollar capacitaciones por la internet, en la que solo se presenten los temas y se realicen algunos ejercicios para mejorar el aprendizaje.

Se debe medir y hacer un seguimiento a los resultados obtenidos con las capacitaciones, para ello se pueden definir cuestionarios o test que permitan medir el aprendizaje y la percepción que tiene los Propietarios, Gerentes y/o Directivos participantes del proceso, así mismo la manera de verificar si cumplió con las expectativas de los asistentes y con los resultados esperados de cada capacitación.

Teniendo en cuenta la ayuda que pueden brindar diferentes organizaciones como el Sena, Cajas de compensación, entre otros; se pueden acudir a acuerdos con las mismas, para generar capacitaciones en campos específicos y necesarios para el desarrollo del negocio logístico. Estos pueden ayudar al fin que se propone en el presente proyecto, pues instituciones como el Sena, brindan cursos que son de ayuda a todas las áreas organizacionales, tanto para el nivel directivo como operativo, con la implementación de cursos de ofimática (Excel, y manejo de herramientas del sistemas operativos), contabilidad y finanzas, gestión de proyectos, gestión organizacional, calidad, mercadeo y logística, direccionamiento estratégico, administración de la información y de proyectos, entre otros, los cuales son de vital importancia.

De esta forma se concluye la Propuesta de Gestión Empresarial., la cual reúne las herramientas claves, con base en los conceptos obtenidos de los textos guía sobre el tema objeto de estudio, la información de las empresas y finalmente opinión de los empleados y Gerentes de las mismas; esta recopilación de información, permitió hacer el análisis de la situación actual de los procesos de Gestión del talento humano de las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Pasto, para así poder plantear la propuesta anteriormente mencionada.

Los objetivos secundarios del proyecto, se fueron desarrollando en la medida en la que se iban realizando los capítulos, de ellos se obtuvo la información necesaria para la

realización de la propuesta, que se consideraron importantes para que las empresas objeto de estudio, tengan en cuenta y las apliquen en su empresa; así lograr beneficiarse con los resultados que un proceso de capacitación implica para los resultados de las empresas, como el de sus empleados; en caso de aplicarse se tendrían en cuenta los costos que implicarían realizar la propuesta y que para el presente proyecto no se tomaron en cuenta, pues no están contemplados en los objetivos.

#### **4.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LOS PROPIETARIOS, GERENTES Y/O DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI PASTO (2009-2010)**

Retomando lo anteriormente mencionado se describe en un orden el posible desarrollo de la propuesta, ya que puede variar según el estudio de las necesidades inmediatas de los asistentes a la capacitación.

**4.2.1 Objetivo General:** Ofrecer al empresario ya sea Propietario, Gerente y/o Personal Directivo, los elementos necesarios para el desarrollo efectivo de las diferentes actividades de la organización, utilizando las habilidades gerenciales, como base para direccionar a la empresa a un proceso de mejoramiento continuo.

##### **4.2.2 Objetivos Específicos**

1. Proporcionar al empresario conocimiento y herramientas prácticas que le permitan identificar debilidades en la organización y contrarrestarlas de acuerdo con los parámetros establecidos en la gestión administrativa.
2. Desarrollar habilidades directivas que permitan al empresario desempeñar su principal papel como eje de la organización.
3. Aplicar el proceso de mejoramiento continuo para la identificación de problemas, la generación de alternativas de solución, realizando seguimiento periódico al desempeño de cada uno de los trabajadores de todos los niveles de la empresa.
4. Permitir que el empresario ya sea Propietario, Gerente y/o Personal Directivo, descubra que la gerencia es el eje de la organización, que la empresa está en sus manos y que de él depende el éxito o el fracaso de la misma al permitirle así mismo a tener la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

5. Manejar el nuevo enfoque empresarial para la Introducción a los conceptos básicos del aprovechamiento del talento humano.
6. Eliminar paradigmas por parte de los asistentes a esta capacitación. Ayudando a mejorar el ambiente laboral y el trabajo en equipo de las empresas que dirigen.
7. Mejorar la comunicación interna y las relaciones interpersonales en las organizaciones.

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL PARA  
LOS PROPIETARIOS, GERENTES Y/O DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO**

<b>CONTENIDO</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>METAS</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>
<i>Definición y conceptos básicos sobre la administración y su papel dentro de las organizaciones.</i>	Dos Seminarios Técnicos	<u>Infraestructura:</u> Salón de conferencias.  <u>Sistemas:</u> Video beam, Computador portátil.	Dos días escogidos por parte de los asistentes (3 horas x seminario)	Conocer los fundamentos de la Gestión Gerencial y los beneficios para la empresa y el Talento Humano.	Actas de asistencia
<i>Capacitación en Procesos Administrativos.</i>	Conferencia  Videos educativos con temas Gerenciales y situaciones reales	<u>Infraestructura:</u> Salón.  <u>Sistemas:</u> video beam, Videos Gciales Computador Portátil.	Mensual-de Jueves a Sábado	Identificar los Procesos Administrativos y saber si se está haciendo la mejor para una empresa transformadora de alimentos.	No. de personas asistentes /No. de sesiones invitadas
<i>Capacitación en Direccionamiento Estratégico</i>	Manuales de capacitación realizados con anticipación por especialistas en el tema. Realizar reuniones, focos de discusión, charlas.	<u>Infraestructura:</u> Salón.  <u>Sistemas:</u> video beam, computador portátil. Manuales impresos	Mensual-de Jueves a Sábado	Aplicar conceptos de la gestión gerencial.	No. de empresarios capacitado/No. Empresarios invitados.

<b>CONTENIDO</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>METAS</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>
<i>Capacitación en Talento Humano</i>	Simulación de condiciones reales	Sistemas: Video beam,  Computador Portátil.	2 Meses -de acuerdo a los días estipulados con los asistentes	Conocer las herramientas necesarias para prever las necesidades de los empleados.	Índices de Rendimiento en las actividades antes de la capacitación/empresarios invitados
<i>Técnicas para la Solución de Problemas. Estudio de paradigmas personales y empresariales</i>	Estudio de casos	Libros de Fábulas Empresariales.  Materiales para taller de descubrir paradigmas.	2 semanas- 3 días como min. por semana	Analizar y corregir posibles errores y desviaciones.	Numero de capacitación individual sobre este tema.  Evaluación de resultados esperados por medio del taller de paradigmas.
Habilidades Directivas	Lluvia de ideas	Test de Habilidades impresos.	2 semanas- 3 días como min. por semana	Motivar a los asistentes a que propongan soluciones ante problemas o situaciones difíciles que se estén presentando.	Índices de Rendimiento en las actividades antes de la capacitación.
Mejoramiento Continuo	Mesas redondas Debates Lluvia de ideas	Marcadores Borrables  Tablero de Acrílico  Borrador para Tablero  Minibreak o	3 días consecutivos de 2 horas diarias	Valorar desde sus perspectivas gerenciales el personal que tienen a su cargo y reconocer que es importante para el desarrollo y el mejoramiento de todos los miembros	Participación en actividades.  Seguimiento a la posible obtención de resultados al poner en práctica todo lo aprendido en esta capacitación.

		refrigerio		de la organización.	
--	--	------------	--	---------------------	--

## CONCLUSIONES

Se abordaron las diferentes herramientas que la gerencia utiliza y las diferentes teorías que la integran, son aquellas las encargadas proporcionar a la empresa un contexto organizativo interno que afiance las practicas de gestión de talento humano, para seguir evolucionando hacia mejores empresas y mayor competitividad en las mismas.

Con la investigación realizada en el presente trabajo de grado, se evidenciaron falencias que deben ser solucionadas, con actividades y viables que no ameriten costos gigantescos ó inversiones innecesarias tanto en contratación como en logística, simplemente es adecuar al personal con nuevas tareas y en concertación mutua entre directivos y funcionarios, lograr desarrollar un sendito de pertenencia y compromiso, con la operabilidad efectiva de cada área de la empresa.

Reconocer la importancia del papel de los líderes en el desarrollo del mejoramiento continuo, pues son los que se encuentran a la cabeza de los proyectos y de ellos dependen el éxito de las operaciones o área en las que se desempeñan. Es importante proporcionar en ellos las herramientas de competitividad para enfrentar situaciones y construir equipos de trabajo capaces de afrontar diversas actividades. Por ello es necesario que el plan de capacitación incluya una mayor especialización en la formación de líderes, capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas para bien de la empresa, los clientes, y para el mismo trabajador.

La competitividad de las empresas depende no solo de la calidad de los servicios o del precio de sus productos, sino también de su capacidad para mejorar constantemente y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Saber que mejorar y como mejorarlos se ha convertido en un elemento clave para la supervivencia y desarrollo de las empresas.

Si bien las empresas que participaron en el estudio poseen la misión y visión organizacional, para algunas éstas sólo sirven de adorno, ya que fueron diseñadas con el fin único de presentarlas como requisito para legalización en la cámara de comercio y no obedeciendo a una real cultura de planeación y direccionamiento estratégico. Esta afirmación se hace teniendo en cuenta que las razones planteadas para no socializar dicha información fueron la falta de tiempo y no tener una persona encargada de realizar dicha labor

Esta investigación propone un planteamiento conceptual facilitador de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión y valores estratégicos operativos. Estas tres palabras son el núcleo constitucional de la empresa, por lo que su modificación únicamente puede efectuarse en intervalos de tiempo relativamente largos.

La capacitación es la herramienta de inversión mas duradera y valiosa que la empresa pueden ofrecerle a sus empleados, pues el conocimiento es un privilegio que adquieren las personas para toda la vida, no es un beneficio efímero como el dinero, este permanece y se desarrolla con la experiencia, son de los beneficios mas positivos que generan valor a las personas y al mismo tiempo a la organización.

Entre las principales dificultades que se presentan en las empresas, están la inadecuada practica de reclutamiento, la deficiente selección de personal, la ausencia de la inducción, la no clara o la no definida contratación y la poca capacitación, por esta razón, los trabajadores sienten el poco reconocimiento que la empresa les ofrece por su entrega laboral, por su participación y el desarrollo de actividades, este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los trabajadores con mayor talento y destreza oportunidades de crecimiento profesional. Dada esta situación, la presente investigación es un gran aporte, ya que mediante la aplicación de todos los programas sugerido obtendrán como resultado trabajadores satisfechos con su labor, orgullosos de pertenecer a la empresa y mayor productividad es sus actividades

Se percibe la ausencia del Área de Talento Humano, lo que genera desgaste en las demás áreas, que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa

Este trabajo enseña la importancia y los beneficios que conllevan, el desarrollo de un ejercicio de diagnóstico, planeación y mejoramiento, que son el soporte primordial y básico en las empresas que implementan sistemas de gestión de calidad logrando mejoras significativas y económicas viables, en el cual se logro priorizar los problemas que presentan actualmente la empresa, que al ser identificados permitieron estructura un mapa de objetivos de cambio, con el cual los directivos, seguirán para ir solucionando de acuerdo a la priorización de las falencias las acciones a implementar para su beneficio.

Las estructuras organizacionales son pequeñas, simples y verticales, determinadas. Por la gerencia general y las áreas básicas del negocio, como

son la administrativa y producción. Se encontró que en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones.

El carácter familiar que tiene este tipo de empresas hace que el reclutamiento y la selección se lleven a cabo de manera informal, por cuanto se basan en personas recomendadas por los mismos empleados para iniciar procesos de selección, y sólo realizan entrevistas, verificación de 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.

En esta nueva etapa de la información, donde el conocimiento, la tecnología, la innovación y la creatividad son condición fundamental de competitividad empresarial, es preocupante encontrar que la capacitación es uno de los procesos de gestión humana más descuidados, ya que las Micro y pequeñas empresas no cuentan con un diagnóstico de necesidades, no tienen un plan establecido y previamente elaborado y no tienen presupuesto para desarrollar los programas. Lo que usualmente acostumbran hacer es que de acuerdo a los requerimientos de la empresa se capacitan los interesados. Las únicas entidades que apoyan el proceso son el Sena y las ARP, con la garantía de que además ofrecen servicios gratuitos. Esta situación afecta a las Micro y pequeñas empresas, si tenemos en cuenta que si no existe capacitación no hay ni desarrollo ni fortalecimiento de habilidades, destrezas, actitudes y, por ende, competencias necesarias para cumplir con los objetivos y metas del negocio.

Por último cabe concluir que las empresas transformadoras de alimentos, requieren la creación de una área de Talento Humano, con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

## RECOMENDACIONES

Dados los resultados obtenidos en el presente proyecto, se recomienda que al implementar las propuestas, se tengan en cuenta todas las variables que implica un proceso de capacitación, desde la detección de necesidades hasta la evaluación y el seguimiento de la misma, de esta forma es posible determinar el costo que cada propuesta implica a la empresa, y la cual se verá retribuida con un mejor desempeño y una mejor actitud por parte de los asistentes a las capacitaciones.

De igual forma, una recomendación importante es que las empresas se concienticen de la herramienta de competitividad que la capacitación puede llegar a ser a los rendimientos de la organización, pues invertir en el talento y el desarrollo humano, genera grandes beneficios no solo para las utilidades de la empresa, al trabajar con un equipo humano comprometido con la misma, sino para los colaboradores que día a día con sus conocimientos y habilidades logran los objetivos de la organización.

Para la propuesta de capacitación se recomienda a Acopi cumplir con la temática estipulada y el plan señalado según la propuesta, ya que es interesante tener una relación directa con los afiliados de acopi, y así definir necesidades de los empresarios y sus organizaciones

Se debe tener en cuenta en el mejoramiento continuo de las empresas , la capacitación del personal especialmente de aquellas personas que están al mando de la organización, pues es una de las herramientas que generan valor a las personas y al mismo tiempo les permite desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia, las cuales repercuten en el desempeño de las actividades y funciones de cada uno de los cargos, necesarios para elevar el nivel de utilidades, el reconocimiento de la empresa en el mercado, la satisfacción del cliente y la excelencia operacional.

Para que el proceso de capacitación cumpla su cometido, es necesaria la participación, el aporte y lo más importante, el compromiso de todo el equipo humano, quienes son los que finalmente permiten que la empresa, sea lo que es ahora, quienes con su trabajo la han posicionado y le han permitido el reconocimiento que tiene hoy en día; por ello un proceso de cambio es exitoso cuando todos participan y se benefician de él.

El primer paso para que la capacitación cumpla con los objetivos esperados, es dar a conocer a los Propietarios, Gerentes y/o Directivos de las empresas, la importancia de contar con un plan estratégico bien estructurado de las

organizaciones donde laboran, de esta forma es mas sencillo poder alinear el proceso actual con la planeación estratégica y la función de sus empleados, logrando así un puente que los comunique constantemente con la organización y sus proyectos.

Realizar un comparativo antes y después de aplicar las sugerencias de este trabajo para poder determinar las incidencias y mejoras en los diferentes procesos de administración en la empresa para verificar el beneficio obtenido.

Con la realización de este proyecto, se espera que en las empresas objeto de estudio se analice y se emplee la propuestas aquí sugeridas, pues invertir en la capacitación del personal, es lograr además de lo anteriormente expuesto, que los empleados se encuentren identificados y motivados con los objetivos y la planeación estratégica de la organización independientemente del cargo que ocupen, de igual forma los propietarios y demás personal. Los costos involucrados en mejorar los planes de capacitación no deben ser tomados como un gasto, pues es una inversión que obtendrá resultados tangibles a la organización

## 7. ASPECTO ADMINISTRATIVO

### 7.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Plan de actividades

**Cuadro . Cronograma para la realización de un trabajo de grado**

ACTIVIDADES	DURACION (MESES)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Presentación del Anteproyecto	■											
2. Ajustes al Anteproyecto	■	■										
3. Establecer contacto con ACOPI y empresarios.		■	■									
4. Recolección de información previa.			■									
5. Aplicación de instrumentos.			■	■								
6. Análisis y tabulación de información.				■								
7. Procesamiento de datos				■	■							
8. Elaboración informe final					■							
8. Entrega de informe final						■						

Fuente. Este estudio, Pasto-2009

### 7.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

**Cuadro 2. Presupuesto**

Ingresos miles de \$	Egresos miles de \$
Viviana Marcela Benavides Morales \$300.000	Transporte y alimentación 170.000 Fotocopias 10.000 Libros y Papelería 12.000 Material informático 32.500 Transcripción de documentos 25.500 Otros gastos 50.000
<b>Total Ingresos \$300.000</b>	<b>Total de egresos 300.000</b>

Fuente. Este estudio, Pasto-2009

## BIBLIOGRAFÍA

ANEXO DE PRESUPUESTO POR RESULTADOS (Pprm). Al Proyecto De Presupuesto General Del Municipio Pasto 2007presupuesto Por Resultados 2007

BENITEZ KARLA Tatiana. ISSN: 1317-8822. En: Visión Gerencial. Año 4 • N° 2 • Vol 4 ( Julio - Diciembre, 2005); 91-98 •

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación, 2<sup>da</sup> ed. México: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humano. México: Editorial McGraw Hill, 1995.

CERNA, J. Aspectos básicos en la gestión de talento humano. Bogotá: s.n, 2006.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Escuela Superior de Administración Pública: Plan nacional de formación y capacitación de empleados público para el desarrollo de competencias.

DIAN (SIEX 2002 – 2008) – Encuesta continua de Hogares – Empleo por rama de actividad (2002 – 2007).

DNP. Agenda Interna. (Datos preliminares)

DOCUMENTO CONPES 3484. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación Bogotá, D.C., 13 de Agosto de 2007

EQUIPO ACADÉMICO DEL C.E.D. El Talento Humano, una aproximación a su génesis y evolución. Artículo de Gerencia publicado por Félix Socorro.

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, EQUIPO MECI CONTROL ESTRATÉGICO. Talento Humano, en el contexto del desarrollo de equipos de alto rendimiento.

GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo de las organizaciones. Bogotá: Norma, 2000.

GÓMEZ, Jairo Alberto. Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana. Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín Colombia. En: EIA, ISSN 1794-1237 No. 6, (Diciembre 2006)

GRADOS, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, 2<sup>da</sup> ed. México: Editorial Manual Moderno, 2001.

GUBMAN, E. El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios, Bogotá: McGraw-Hill, 2000.

HERNÁNDEZ CALDERÓN, Gregorio Giraldo.; ÁLVAREZ, Claudia Milena y NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: En: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Bogotá. Vol 19, No.32 (Jul - Dic. 2006).

JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, 2005.

PFEFFER, J. Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal: Artículo adaptado de la obra "Competitive Advantage through People". Boston, Estados Unidos: Editorial Harvard Business School Press, 1994.

PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. San Juan de Girón 2000-2009. Diagnóstico. Centro de Estudios Regionales-UIS

PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO. (Visión 2030).

POLÍTICAS NACIONALES DE DESARROLLO Y EL PROGRAMA INTEGRADO DE ONUDI. Manual de Minicadenas Productivas.

PORTER, M. Ventaja Competitiva. Buenos Aires: Editorial Vergara, 1994.

RODRIGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thomson, 2002.

SASTRE, C. y AGUILAR, E. Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico. Madrid: McGraw- Hill, 2003.

SOTO PINEDA, E. & DOLAN, S. Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. *s.n*, 2004.

WERTHER, W. y DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill, 1991.

ZALDÍVAR, M. Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial. Disponible en CD para la docencia de 2do año. (Carrera de Economía). Universidad de la Habana. Facultad de Economía

## NETGRAFÍA

### Disponible en:

[www.acopi.org.co/](http://www.acopi.org.co/)

[www.administración\empresarios-as\\_com.htm](http://www.administración\empresarios-as_com.htm)

[www.mitecnologico.com/Main/InduccionImportancia](http://www.mitecnologico.com/Main/InduccionImportancia)

[www.snc.gov.co](http://www.snc.gov.co)

[www.scielo.org.co/scielo.php?](http://www.scielo.org.co/scielo.php?)

[www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal-obre\\_esto\\_documento/19921-1](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-obre_esto_documento/19921-1)

**ANEXOS**

(ANEXO A)

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TRABAJO DE INVESTIGACION**

**Formato de Entrevista Dirigida a Gerentes de las Micro y Pequeñas  
Empresas**

**Objetivo:** Identificar los criterios de Gestión de Talento Humano, en las áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación; y su aplicación en las Micro y Pequeñas Empresas Transformadoras de Alimentos Afiliadas a ACOPI Nariño (2009-2010).

**A. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

1. Empresa \_\_\_\_\_

2. Actividad Empresarial \_\_\_\_\_

3. Número de trabajadores que laboran en la empresa \_\_\_\_\_

4. La empresa cuenta con:

<b>Misión:</b>
<b>Visión:</b>
<b>Valores Corporativos:</b>
<b>Políticas (Mencione las más relevantes)</b>

**5. ¿Existe un área encargada de la gestión de Talento Humano actualmente?**

a. SI\_\_\_ b. NO\_\_\_

**6. ¿Cuáles son las estrategias que la empresa desarrolla para gerenciar el talento humano que en ella labora:**

---

---

---

**B. EN RELACIÓN CON EL SISTEMA DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**7. ¿Qué fuentes utiliza para el Reclutamiento de Personal, cuando existe una vacante en su empresa?**

- a. Recomendaciones internas
- b. Avisos en el periódico
- c. Agencias de empleo
- d. Consulta en base de datos
- e. Otra, cuál?

**8. ¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para el Reclutamiento del Talento Humano que labora en ella?**

---

---

---

**9. ¿Cuál de estas técnicas para la Selección de Personal usted aplica en la empresa donde labora?**

- a. Entrevista
- b. Pruebas de conocimiento
- c. Pruebas de personalidad
- d. Técnicas de simulación
- e. Verificación de referencias
- f. Otras, cual? \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para la Selección del Talento Humano que labora en ella?**

---

---

---

**11. ¿Se realiza algún tipo de Inducción de Personal, a los colaboradores nuevos en la empresa?**

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

**12. ¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para la Inducción del Talento Humano, en el momento de su vinculación laboral?**

---

---

---

**13. ¿Con que frecuencia se realizan Capacitaciones en la empresa?**

- a. Al ingreso del colaborador
- b. Mensual
- c. Semestral
- d. 1 vez al año
- e. Ninguna de las anteriores

**14. ¿Qué medio utiliza para detectar si es necesario Capacitar a los empleados?**

- a. En base al diagnostico de la evaluación de desempeño
- b. Por el bajo rendimiento que presente
- c. Por medio de encuesta sobre necesidades de capacitación
- d. Por recomendación de los jefes de área
- e. Usted decide que capacitación se necesita
- f. De acuerdo a lo que exija el mercado

**15. ¿Qué capacitaciones ha recibido en este año (2009), el personal que labora en la empresa:**

a. \_\_\_\_\_ e. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_ g. \_\_\_\_\_  
d. \_\_\_\_\_ h. \_\_\_\_\_

**16 ¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para la Capacitación del talento humano que labora en ella?**

---

---

---

---

**17. ¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para el desarrollo del talento humano que labora en ella?**

---

---

---

---

**18. Observación:**

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN**

(ANEXO B)

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Formato de Encuesta dirigida a los Colaboradores de las Micro y Pequeñas Empresas**

**Objetivo:** Identificar los criterios de Gestión de Talento Humano, en las áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación; y su aplicación en las Micro y Pequeñas Empresas Transformadoras de Alimentos Afiliadas a ACOPI Nariño (2009-2010).

**1. Género**

a. Masculino \_\_\_ b. Femenino \_\_\_\_\_

**2. Edad**

a. de 18 a 23 \_\_\_ b. de 24 a 29\_\_\_  
c. de 30 a 35 \_\_d. de 36 a 41\_\_\_  
e. Más de 41 \_\_\_\_\_

**3. Nivel de Escolaridad**

a. Primaria \_\_\_b. Secundaria \_\_\_c. Tecnología\_\_\_d. Universitario \_\_\_e. Otro\_\_\_\_\_

**4. Estado Civil**

a. Soltero \_\_\_b. Casado \_\_\_c. Unión libre \_\_\_\_\_ d. Separado \_\_\_Otro Cuál?\_\_\_\_\_

**5. Marque con una (x) una o varias de las siguientes opciones que utilizó la empresa en el momento del Reclutamiento Interno**

a. Transferencia de personal  
b. Ascenso de personal  
c. Programa de desarrollo de personal  
d. Planes de profesionalización de personal.

**6. Marque con una (x) una o varias de las siguientes opciones que utilizó la empresa en el momento que le hizo el Reclutamiento Externo.**

- a. Carteles o avisos en la empresa
- b. Cuñas radiales o televisivas
- c. Instituciones educativas\_\_\_\_\_ Centros de capacitación\_\_\_\_\_
- d. Cooperativas y/o otras organizaciones.
- e. Banco de hojas de vida
- f. Comunicados por Internet
- g. Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa
- h. Otras formas. ¿Cuáles\_\_\_\_\_

**7. ¿Que técnicas aplicó la empresa en el momento de seleccionarlo para contratarlo? Marque con una (x) una o varias de las siguientes opciones**

- a. Cuestionario de solicitud de empleo
- b. Entrevista
- c. Pruebas psicotécnicas
- d. Verificación de antecedentes
- e. Pruebas de personalidad.
- f. Pruebas prácticas
- g. Todas las anteriores

**8. Que técnicas que utilizó la empresa para su Inducción : Marque con una (x) una o varias de las siguientes opciones.**

- a. Filosofía de la empresa
- b. Presentación del empleado en su área
- c. Visita a las dependencias o recorrido por las instalaciones
- d. Descripción y Análisis del cargo a desempeñar
- e. Mostrarles sitios generales.
- f. Proyecciones, videos o carteles de la historia de la empresa y su direccionamiento estratégico.
- g. Inventario de los elementos de trabajo a su cargo.

**9. ¿Usted considera necesario que la empresa otorgue capacitaciones para los trabajadores?**

- a. Si\_\_\_ b. No\_\_\_\_\_

**10. ¿A través de que técnicas se realizan las Capacitaciones? Marque con una (x) una o varias de las siguientes opciones.**

- a. Seminarios
- b. Conferencias
- c. Talleres
- d. Diplomados
- e. Todas las anteriores
- f. Otras. cual? \_\_\_\_\_

**11. ¿Con que frecuencia la empresa le brinda a usted Capacitaciones?**

- a. Trimestral
- b. Semestral
- c. Anual
- d. Muy esporádicamente
- e. Nunca.

**12. ¿Qué Capacitaciones recibió usted durante el 2009 en la empresa?**

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_

**13. ¿En relación a su cargo en que temas considera usted que necesita ser Capacitado?**

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

